

[١]

متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية
لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد
في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen

د. جيهان لطفى محمد

أستاذ مساعد أصول تربية الطفل
كلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد

متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية

لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد

في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen

د. جيهان لطفي محمد *

مستخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث من (٦٦) من معلمات رياض الأطفال من فرق الجودة بالروضات الحكومية (عربي وتجريبي)، وكان من أهم النتائج تحديد تلك المتطلبات، والتي تمثلت في متطلبات خاصة بالفريق المشارك في تطبيق استراتيجية كايزن kaizen، وآليات لتفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء استراتيجية كايزن kaizen. **الكلمات المفتاحية:** استراتيجية كايزن - تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال.

* أستاذ مساعد أصول تربية الطفل - كلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد.

Abstract:

The purpose of the research was to identify the requirements of activating the role of the administration in maximizing the institutional capacity of kindergartens in Port Said governorate in light of the kaizen strategy. The research used the analytical descriptive method. The research sample consisted of (66) kindergarten teachers from quality teams in government kindergartens (Arabic and experimental) One of the most important outcomes was the identification of these requirements, which were specific to the team involved in the implementation of the Kaizen strategy, and mechanisms to activate the role of management in maximizing the institutional capacity of kindergartens in the light of Kaizen's strategy

Keywords: Kaizen Strategy- Increasing Institutional Capacity of Kindergarten

مقدمة:

تعد الدعوة إلى إصلاح النظم التربوية شعارًا للعقد الحالي، ويعد البحث عن وسائل الإصلاح هو الشغل الشاغل للتربويين، فلقد شهدت السنوات الأخيرة من هذا العقد اهتمامًا ملحوظًا من جانب علماء الإدارة والمهتمين بتطوير أساليب الإدارة والبحث عن أساليب إدارية متطورة تصلح للتعامل مع التحديات التي تواجهها الإدارة، والبحث عن حلول جذرية للأزمات التي تمر بها المؤسسات التعليمية.

ويعد تعظيم القدرة المؤسسية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم في إدارة التغيير على المستوى المؤسسي، حيث يمكن من خلاله الاستجابة للتحديات التي تواجه المؤسسة، وتحقيق التحسين المطلوب؛ فخطوة التحسين المستمر للمؤسسة تعد أحد شروط وإجراءات التقدم لاعتماد أي مؤسسة ومنها مؤسسات رياض الأطفال، حيث يعتبر تحسين جودة تلك المؤسسات من الأولويات الملحة لتحقيق كافة جوانب نمو الطفل، وعلى النقيض فإن عدم الاهتمام بتلك المؤسسات له عواقب كثيرة على الطفل تستمر معه طول حياته المستقبلية وتكون سببًا للتأخر الدراسي له في المراحل التالية، وذلك لأن مرحلة رياض الأطفال قاعدة الهرم التي بدأ تطوير المناهج التعليمية منها في رؤية مصر (٢٠٣٠) لتطوير التعليم؛ وذلك لأنها تعد مرحلة هامة في بناء الطفل وتكوين اتجاهاته ومهاراته وسلوكياته؛ من خلال ما يقدم له بمؤسسات رياض الأطفال، تلك المؤسسات التي تحتاج إلى رفع وتعظيم قدرتها المؤسسية بصفة مستمرة؛ كي تستطيع تحقيق أهدافها المنوطة بها، وبناء قاعدة هرمية قوية تُبنى عليها المراحل التعليمية اللاحقة لها.

والواقع الحالي بمؤسسات رياض الأطفال بمصر ينضح بالعديد من التحديات، والمشكلات التي تعوق قدرة تلك المؤسسات، وتعرقلها عن أداء أدوارها، وتحقيق أهدافها، والتي من بينها المشكلات المتعلقة بالإدارة، والتي من أهمها افتقار رياض الأطفال إلى جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية، وعدم توافر الكادر البشري المدرب والمؤهل لإدارة تلك المؤسسات ومتابعتها والإشراف عليها بشكل فعال (هبة مطاوع، ٢٠١١، ٦).

ولما كانت الإدارة اليوم مفتاحاً للتقدم والرقي في شتى المجالات، فنجاح أي مؤسسة مرهون بالعملية الإدارية التي تتوعدت أساليبها بفضل التحديات المفروضة على الإدارة والمديرين ومع استمرار التغييرات والتطورات الجديدة، انصب اهتمام المؤسسات على تبنيها لأساليب الإدارة الحديثة، والوظائف الإدارية المتطورة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولما كانت الإدارة بالروضة تؤدي دوراً حيوياً في توجيه تلك المؤسسة وارتفاع كفاءتها، حيث تعد الإدارة بالروضة من أهم العوامل المؤثرة لتعظيم قدرة تلك المؤسسة للوفاء بأهداف مرحلة رياض الأطفال والقضاء على العديد من المشكلات التي تقابلها- كان من الضروري البحث عن أحدث الاستراتيجيات للنهوض بالجانب الإداري برياض الأطفال؛ وذلك أملاً في تعظيم قدرتها المؤسسية للحد الذي تستطيع معه القيام بأدوارها، وتحقيق أهدافها. وبخاصة بعدما أشارت العديد من الدراسات (أمل عبد الرسول، ٢٠١٣)، (رؤى قناديلي، ٢٠١٢)، (نوال العتيبي، ٢٠١٠) إلى أن تبني الإدارة للاستراتيجيات الحديثة يساعدها بشكل فعال في التخلص من العديد من مشكلاتها وتحقيق أهدافها بكفاءة

ولعل من الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة لتطوير المؤسسات بكافة أنواعها، ورفع قدرتها، وعلاج العديد من مشكلاتها، ما يُعرف باستراتيجية كايزن kaizen؛ التي تمثل إحدى التوجهات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من المعنيين بالممارسات التربوية سواء في الناحية الإدارية، أو القيادية، أو الأكاديمية في مختلف مؤسسات التعليم؛ حيث تقوم على التحسين والتطوير المستمر للعملية التربوية من خلال القائمين والعاملين بها على حد سواء، وهي نفس الاستراتيجية اليابانية التي نقلت اليابان من كونها دولة مُدمرة إلى دولة متطورة ومتقدمة دون النظر إلى فقرها في الموارد الطبيعية (بترول - غاز - معادن-...)، واستطاعت أن تغزو العالم بمنتجاتها، تلك المنتجات التي تُعد نتاج تربية وتعليم صحيين بدءاً من مرحلة رياض الأطفال وانتهاءً بالجامعة، وهذه الاستراتيجية تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين في كافة جوانب العمل التطبيقية والإدارية والتعليمية والتربوية، والاستخدام الفعال والأمثل للموارد المادية والبشرية لإنجاز أهداف المؤسسة على أكمل وجه (عائض السلمي، ٢٠١٧، ١٧).

كما تعد أحد الاستراتيجيات الإدارية البسيطة في فكرتها وتطبيقها؛ حيث تُدخل تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة، تقلل من التكاليف والهدر في الموارد والعمليات والوقت، وتزيد الانتاجية، كما أن هذا الاستراتيجية لا تتطلب موارد مالية جديدة، ولا تعني التطوير التكنولوجي واستخدام الأساليب المعقدة، بل على العكس، فإنها ألد أعداء التعقيد، فهي تهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء، فهي تهتم بما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات على أرض الواقع، والاستخدام الفعال والأمثل لما هو موجود من مرافق، وأدوات، وخامات، ومشاركة فعليه وجادة من جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤسسة، وهذا ما يناسب روضاتنا الحكومية ذات الموارد المحدودة (محمد البليشي وآخرون، ٢٠١٦، ٢٢١).

كما تهدف استراتيجية كايزن إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر وفق غايات الجودة الشاملة وتسعى لإضافة مميزات مختلفة على العملية التربوية، والبحث عن انجح الطرائق وأحدثها لتحسين الممارسات التربوية والتعليمية وتحديثها، ومواجهة مشكلة ارتفاع نسبة الهدر في وقت وأدوات ووسائل وأنشطة التدريس، هذا بالإضافة إلى تنظيم البيئة الصفية وتخطيطها بأفضل وانسب الطرق الأقل هدرا، بحيث يتم استغلال كل جزء من أركان الغرفة الصفية دون ملئها بأشياء لا ضرورة لها، بالإضافة إلى إدخال تحسينات مستمرة ولو كانت بسيطة، فدور المعلم إعداد بيئة صفية بأفضل الإمكانيات وأقل هدر للموارد، حيث تستخدم أدوات مستهلكة من البيئة لخدمة العملية التعليمية، وإزالة غير المستخدم منها؛ حتى لا يتم ريك الأطفال بكثرة الوسائل والأدوات التي لا حاجة لها (محمد علي، ٢٠١٣، ٨).

هذا فضلاً عما توفره استراتيجية كايزن من خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، ومبدعة، تعمل بروح الفريق، وترغب في التقدم مهما كلف الأمر من جهد، ووقت؛ حيث تؤتي تقنياتها الخمس: (العمل بروح الفريق - الانضباط الشخصي - الروح المعنوية المرتفعة - مقاييس الجودة - اقتراحات التطوير والتحسين) ثمارها في تطوير مؤسسات التعليم باختلاف مستوياتها (Feijoo, et al, 2014, 915: 920).

مما سبق يتضح أهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث أصبح لزاماً على هذه المؤسسات إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها وتطبيق استراتيجيات إدارية حديثة بهدف تعظيم قدرتها المؤسسية، ومن ثم تحقيق أهدافها المنوطة بها بجودة عالية.

مشكلة البحث:

تسعى مصر لتطوير التعليم بكافة مراحله في رؤيتها الجديدة (٢٠٣٠)، وبدأت أولى خطواتها بتطوير مرحلة رياض الأطفال، الأمر الذي يستدعي معه تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال لمواكبة هذا التطور، ولكن بالإمكانات المتاحة دون تكليف الدولة مالا تطبيق تحمله وخاصة أن مرحلة رياض الأطفال مازالت مرحلة غير إلزامية بمصر، وتُقابلها العديد من التحديات والمشكلات، والتي قامت العديد من الأبحاث بتقديم حلول للكثير منها ولكن تلك الحلول كانت تعتمد في كثير من الأحيان على توفير الموارد المادية التي تمثل مشكلة كبيرة في أي دولة تسعى إلى التطوير ولكن بإمكانات محدودة، لذا كان من الضروري البحث عن استراتيجية تساعد الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال على تعظيم قدرة تلك المؤسسات في ظل الامكانيات المتاحة بها، كي يؤدي التطوير ثماره المرجوة، ونستطيع للحاق بركب الدول المتقدمة علمياً، وبخاصة أن العديد من الأبحاث (أمل عبد الرسول ٢٠١٣)، (عبد الستار فايد ٢٠١٣)، (رؤى قناديلي ٢٠١٢)، (نوال العتيبي ٢٠١٠)، (إيهاب الحو، ٢٠١٧)، (صالح عليمات، سمية الشديفات، ٢٠١٧) أشارت إلى أن إعادة هندسة الإدارة، وتدريبها على الاستراتيجيات الإدارية الحديثة أمر يزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف المرحلة، هذا فضلاً عما اثبتته دراسة (كريمان بدير، وهند السبيعي، ٢٠١٨) من أن تبني الإدارة لنظم إدارية حديثة سيساعدها على تحقيق رؤية (٢٠٣٠) التي أخذت بها جميع البلاد العربية، وتسعى إلى تحقيقها في كافة المجالات، كما أوصت دراسة (سمية الشديفات، طارق ارشيد، ٢٠١٥) بضرورة تدريب مديرات الروضة على الاساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة لأن ذلك سيحسن من الممارسات الإدارية لهن، كما أثبتت نتائج دراسة (أحلام الماضي، ٢٠١٨) أن فاقد الشيء لا يعطيه؛ فعدم دراية الإدارة بالمناهج

العلمية في إدارة الجودة الشاملة- والذي يعد كايزن أحدها- يعوقها عن تحقيق الجودة بالروضة، ومن ثم عدم قدرتها على تحقيق أهدافها؛ لذا يسعى البحث الحالي لتفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن kaizen، ومن ثم تحقيق أهداف المرحلة.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في الاجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للإدارة بمرحلة رياض الأطفال؟
- ٢- ما الإطار الفلسفي لاستراتيجية كايزن kaizen ؟
- ٣- ما الاطار المفاهيمي للقدرة المؤسسية لرياض الأطفال، وما دواعي تعظيمها في الوقت الحالي؟
- ٤- ما الواقع الحالي لدور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد؟
- ٥- ما متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن kaizen ؟

أهداف البحث:

- ١- توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٢- عرض الاطار الفلسفي لاستراتيجية كايزن kaizen، ودواعي الأخذ بها لتعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال.
- ٣- طرح اطار مفاهيمي للقدرة المؤسسية برياض الأطفال وتوضيح دواعي تعظيمها في الوقت الحالي.
- ٤- رصد الواقع الحالي لدور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد.
- ٥- الكشف عن متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن kaizen.

أهمية البحث:

- ١- حداثة موضوع استراتيجية كايزن في التحسين المستمر، وندرة البحوث المتخصصة في هذا المجال على الصعيدين المحلي والعربي.
- ٢- أهمية موضوع التحسين المستمر لرياض الأطفال في كافة أنشطتها.
- ٣- محاولة تبصير القيادات الإدارية بأهمية استراتيجية كايزن في التحسين المستمر لرياض الأطفال ورفع قدرتها المؤسسية.
- ٤- يتزامن البحث الحالي مع استراتيجية التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠م وأهم برامجها التي تسعى إلى تطوير منظومة رياض الأطفال.
- ٥- إن رفع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال أمر يبشر بجودة التربية والتعليم في تلك المرحلة، تلك الجودة التي أصبحت ضرورة تفرضها حاجات المجتمع والتحديات المعاصرة على المستويين المحلي والدولي.
- ٦- تتبع أهمية البحث من حاجة مؤسسات رياض الأطفال إلى تعظيم قدرتها المؤسسية لمواكبة منهج رياض الأطفال الجديد (2.0)
- ٧- إزالة العديد من التحديات التي تقابل مؤسسات رياض الأطفال من خلال استراتيجية يابانية حديثة أثبت نجاحها في العديد من الدول المتقدمة، وتسعى إلى التغيير للأفضل، والقضاء على الهدر بكافة أنواعه، وصولاً إلى تحقيق غايات وأهداف مرحلة رياض الأطفال.

مصطلحات البحث:

استراتيجية كايزن kaizen:

استراتيجية كايزن kaizen تعد مدخل إداري متكامل يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بغية إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف في كل مجالات العمل (أحمد غنيم، ٢٠٠٩، ٢١).

وهي التحسين المستمر الذي يستهدف تخفيض الفاقد في كل أنظمة وعمليات المنظمة، وتتطلب هذه التحسينات التدريجية تضافر جميع العاملين دون أي استثمارات رأسمالية ضخمة (أحمد غنيم وآخرون، ٢٠١٣، ٥٥٣).

وتعرف بأنها الخطوات المتبعة أثناء عملية التدريس من أجل التحسين التدريجي المستمر Continual Improvement في جميع نواحي العملية التدريسية، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، تبدأ بالأهداف وتنتهي بالتقويم وتتخللها التغذية المرتدة (محمد علي، ٢٠١٣، ١٥).

كما تُعرف بأنها التطور المستمر الشامل للأداء بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التدريب والأخطاء والمساحة المستخدمة للعمل (راشد الشريف ومصطفى السحت، ٢٠١٤، ١٦).

وتُعرف استراتيجية كايزن kaizen بالتعليم الثانوي العام بأنها: مزيج متكامل من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات التي تعتمد على استمرارية تحسين أداء العمليات بالتعليم الثانوي العام دون توقف في كل المجالات والمستويات الأكاديمية والإدارية والتنظيمية، بمشاركة جميع العاملين بالتعليم الثانوي العام دون تحمل تكاليف إضافية، بقصد القضاء على الهدر الموجود في أي عملية إدارية أو أكاديمية بالتعليم الثانوي العام للوصول لإشباع رغبات العاملين بالتعليم الثانوي والطلاب وأولياء الأمور وتحقيق رضا المجتمع والسوق عن مخرجات التعليم الثانوي العام المصري. (محمد البليشي وآخرون، ٢٠١٦، ٢٢٥).

كما تعني التغيير والتحسين والتطوير نحو الأفضل في جميع أقسام المؤسسة وبمشاركة جميع العاملين من خلال خطوات قصيرة وباستخدام الموارد المتاحة، بهدف رفع مستوى الأداء وتقليل الهدر وتحقيق الجودة وخفض التكلفة في المؤسسة (عائض السلمي، ٢٠١٧، ١٢).

تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال:

Increasing Institutional Capacity of Kindergarten

ويقصد بالقدرة المؤسسية هي: تلك الخطوات العملية التي يتم من خلالها تجهيز الأفراد والمجموعات والمؤسسات بالمهارات، والمعارف، والكفاءات، والموارد، والقدرات، والاتجاهات والخصائص السلوكية، من أجل تحديد وانجاز رسالة محددة، ومهام وأنشطة معينة (أسامة قرني، ٢٠١٤، ٢٠).

وهي مدخل منظم ومُنهج يتضمن مجموعة من العمليات المستمرة، التي تهدف إلى توفير البيئة التنظيمية الداعمة للتعليم والتطوير المستمر، وإحداث تغيير متعدد المستويات في (الأفراد، الجماعات، التنظيم ككل) على نحو متكامل ومتناسق؛ بغرض الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة، بما يحقق الأهداف المنشودة، والاضطلاع برسالة المؤسسة على نحو أكثر استدامة وفعالية (إبراهيم الزهراني، ٢٠١٣، ٣٨).

قدرة المنظمات على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة واعتبارها عملية مستمرة، تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية، ويشمل بناء القدرة المؤسسية التركيز على النظام أو البيئة أو السياق العام الذي يتفاعل من خلاله الأفراد والمنظمات والمجتمعات (إبراهيم حجاج، ٢٠١١، ٦٨).

قدرة المؤسسة على الأداء بكفاءة من خلال الموارد المادية والبشرية المتاحة؛ وذلك لتحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها الاستراتيجية المعلنة، مع وجود هيكل تنظيمي ملائم محدد بعلاقات واضحة للسلطة وتحديد دقيق للمسؤوليات والاختصاصات، وفي ظل قيادة أكاديمية وإدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي، وتتصف بالمصادقية والشفافية، إضافة إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمع، وعلى إنشاء نظم داخلية للإدارة والجودة وإجراء التقويم المستمر لأدائها الكلي (محمود عبد الرسول، ٢٠١٠، ٦٣).

كما يقصد بها تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة، من خلال مجموعة القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية، وامكاناتها المادية والبشرية (محمد خالد وعادل عبد الرازق، ٢٠٠٩، ٣٠٠).

وهي: قدرة المؤسسة على الأداء بكفاءة من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة؛ وذلك لتحقيق رسالتها وغايتها، وأهدافها الاستراتيجية المعلنة، مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي على علاقات واضحة للسلطة، وتحديد دقيق للمسؤوليات والاختصاصات، وفي ظل قيادة أكاديمية وإدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي، وتتصف بالمصادقية والشفافية، إضافة إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمع وعلى إنشاء نظم داخلية لإدارة الجودة وإجراء التقويم المستمر لأدائها الكلي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩، ١٤٦).

والمقصود بتعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في هذا البحث هو: وضع الاستراتيجيات الفعالة لرفع كفاءة مؤسسات رياض الأطفال بشكل مستمر ومنظم للمستوى الذي تستطيع معه تحقيق أهداف المرحلة بشكل مُرضي في ظل الامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

رياض الأطفال:

هي كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها، وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية، وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة، تهدف إلى مساعدة أطفال ما قبل المدرسة على تحقيق التنمية الشاملة والمنتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والبدنية والحركية والوجدانية والاجتماعية والخلقية والدينية. (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠٠٨، ١١)

إدارة رياض الأطفال:

هي مجموعة من العمليات أو العناصر التربوية التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى أهداف معينة داخل مؤسسات رياض الأطفال والعمل على تحقيقها (أحمد عبد الحفيظ، ٢٠٠٣، ١٩). وهي عملية تربوية منظمة ومنسقة تمارسها القيادات داخل الروضة، وتضم عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والمتابعة والرقابة والتقويم؛ بهدف تنسيق كل العمليات وتكاملها للوصول إلى الغرض منها (إيهاب الحو، ٢٠١٧، ١٩١).

الإطار النظري:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث (ما الإطار المفاهيمي للإدارة بمرحلة رياض الأطفال؟)، قامت الباحثة بطرح الإطار النظري التالي:

تمثل إدارة رياض الأطفال مجموعة الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في الروضة إداريين وتربويين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أطفالها تربية صحيحة على أسس علمية (هند الخثيلة، ٢٠٠٨، ١٣).

وهي بمثابة القيام بعمليات التخطيط والتنظيم لإدارة الروضة، والتوجيه للهيئة الفنية بالروضة والتقييم والمراجعة المستمرة لاستراتيجية الروضة وسياستها (منى الهاجري، ٢٠١٥، ٤٢٨).

ومدير الروضة يعد المركز الأول للعملية التربوية بالروضة، وعليه يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، فهو مفتاح عمليات التغيير في الروضة، ومصدر أساسي يعتمد عليه في تزويد المعلمات وأولياء الأمور بالمعلومات والمهارات اللازمة لتربية الطفل (عاطف فهمي، ٢٠٠٤، ٣١٣).

كما يرتبط نجاح الروضة في تحقيق أهدافها بالكيفية التي يدير بها المدير، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه؛ لأنه المسؤول الأول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية والتربوية، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، الأمر الذي يستلزم تمكنه من العديد من الأساليب الإدارية الحديثة (عائشة فلاتة، ٢٠١٨، ٢١٧).

وقد حددت رانيا الجمال (٢٠١١) كفايات مدير الروضة الإدارية والقيادية التي تنحصر في: كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، وتنظيم الوقت، وإدارة الاجتماعات، وإدارة المعلومات، وصياغة التقارير الإدارية، والتعامل مع التغييرات، بينما تلخصت الكفايات الإنسانية والاجتماعية في: تشكيل المساعدين وتوجيههم، وحفز همهم وتشجيعهم، هذا بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات، والمساندة، والاتصال الفعال، وبناء فرق العمل المتعاونة والعمل فيها، وتنمية المساعدين، والاستماع الجيد، ومهارة الاقناع والمفاوضة، هذا فضلاً عن كفاية إقامة علاقات عاملة وناجحة مع البيئة المحيطة. (رانيا الجمال، ٢٠١١، ٢١٨: ٢٢٦)

أساسيات العمليات الإدارية في رياض الأطفال

وتتمثل العمليات الإدارية في التالي

(١) التخطيط:

هو تدابير محددة ومستقبلية بطريقة علمية لاستثمار الموارد المتاحة لأقصى حد ممكن بغرض تحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة.

ويعني وضع الخطوط العامة للدورات الإشرافية وحسن التوقيت والبرمجة واختيار المعايير ونقدها وانتقاء وسائل التقييم المناسبة والتجريب عليها، وربط كل ما سبق بأهداف الروضة.

ويعتبر التخطيط عملية مستمرة منظمة تهدف إلى اختيار افضل الحلول لتحقيق إنتاجية من خلال تحديد أهداف شاملة لجميع جوانب العمل، ومرنة قابلة للتطبيق الفعلي مع تقويم مستمرة. (عقيل رفاعي، ٢٠٠٨، ٥٤)

أهمية التخطيط برياض الأطفال:

- يوفر الوقت والجهد والمال. - يهتم التخطيط بالتنبؤ.
- يساعد على استهلاك الموارد المادية والبشرية بالشكل الأمثل.
- يساعد على التنسيق بين النشاطات المختلفة.
- يهتم التخطيط بمشكلات الأطفال وهيئة التدريس والعاملين.

شروط التخطيط السليم:

- لا بد أن يتسم التخطيط بالشروط التالية:
- الشمول - التكامل - المرونة - المتابعة والتقويم

أسس نجاح التخطيط:

هناك مجموعة من الأسس لنجاح التخطيط والتي من بينها:

- وضوح الهدف - الأسلوب العلمي - الخبرات السابقة
- التعاون - التنبؤ - الاستمرار - التطور
- إمكانية التنفيذ (رانيا الجمال، ٢٠١١، ٨٨ - ٩٢).

(٢) التنظيم:

هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الجماعة وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف محددة، كما يعني توزيع الأعمال والوظائف على العاملين وتحديد سلطة

ومسئولية كل منهم على أساس التكافؤ بين السلطة والمسئولية ويختص التنظيم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويشتمل التنظيم على: تنظيم قنوات الاتصال بين الإشراف والتوجيه والمعلمات، وجدولة المواعيد بين الفئات المطلوب تقييم أدائها والاتصال بالروضات وتهيئة الإمكانيات للمعلمات قبل الحكم على نتائجهن (منى الهاجري، ٢٠١٥، ٤٤٦).

فوائد التنظيم:

- يُعتبر التنظيم وسيلة مثلى للحد من الازدواجية والتضارب.
- يساعد على الاستفادة من قدرات الأفراد وتوزيعهم في العمل على أساس التخصص دون المحسوبية وغيرها.
- يحدد العلاقات بين الأفراد بشكل دقيق، وأيضاً بين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.
- يساعد في الرقابة على الأفراد.
- يسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.
- يحقق وفرة في الموارد المالية والبشرية.
- يبسر العمل في فريق ويؤسس أصول التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم.

متطلبات نجاح التنظيم في مؤسسات رياض الأطفال:

- دعم اللامركزية داخل المؤسسة.
- تحديد مواعيد اجتماعات المجالس المختلفة مثل مجالس الآباء وغيرها.
- توزيع الأطفال على غرف النشاط بما يتفق مع الاسس التربوية السليمة.
- وضع القواعد التي تكفل حسن استخدام المرافق والأدوات والأثاث والتجهيزات.
- تنظيم البرنامج اليومي.
- تحديد الأنشطة ووضع القواعد الخاصة بممارستها والإشراف عليها.
- وضع أسس التنسيق بين البرامج والأنشطة المختلفة لزيادة فاعليتها.

- العمل على توفير المناخ التربوي الملائم لتحقيق الأهداف المرجوة من تربية طفل الروضة.
- وضع الأسس المناسبة لمحاسبة المقصرين في اتباع القائمة الموضوعية. (رانيا الجمال، ٢٠١١، ١١٦ - ١٢٤)

٣) الإشراف الفني والرقابة:

يتضمن الإشراف جميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم، ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام المعلمين للنمو المهني، واختيار أهداف التربية، ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها، وكذلك يتضمن تقويم المعلم.

أهداف الإشراف:

إن الهدف الرئيس للرقابة هو التأكد من أن جميع الموارد المالية والبشرية تُستخدم بشكل فعال، وتخدم أهداف مؤسسة رياض الأطفال، وذلك على النحو التالي:

- تقادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدث.
- الكشف عن العقبات التي تعوق التقدم في العمل وتقصي الأسباب ووضع التصورات المناسبة للعلاج.
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات وتجديد الاستراتيجيات الإدارية.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- ضغط النفقات غير المبررة وترشيد الاستهلاك.
- التأكد من أداء العاملين لواجباتهم، وحصولهم على حقوقهم (رانيا الجمال، ٢٠١١، ١٢٦ - ١٣١) (عاطف فهمي، ٢٠٠٤، ٣٢٥ - ٣٢٦).

أنواع الإشراف:

- الإشراف التصحيحي - الإشراف الوقائي - الإشراف البنائي والإبداعي.

٤) التقييم:

وهي العملية الختامية للإدارة، وهي بمثابة جهد متواصل لتقييم مدى نجاح التخطيط والتنفيذ والتأكد من مدى تحقيق الأهداف ويتم من خلال توفير أدوات التقييم الفردي والرمزي والجماعي، ورصد نتائج التقييم مع المعنيين ودراستها، وتزويد المعنيين بتغذية راجعة مناسبة في وقتها، والتشخيص والعلاج عن طريق اكتشاف نقاط الضعف وتلافيها، وإبراز نقاط القوة وتقويتها، فهو عملية بناء مستمرة (عاطف فهمي، ٢٠٠٤، ٣٢٧-٣٢٨).

أهمية التقييم وأهدافه

- يوجه العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وتنفيذ الأنشطة بدقة، وبيان مواطن القوة والضعف.
- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف الموضوعية سلفاً وإدخال التعديلات اللازمة عليها.
- تشخيص العقبات والمشكلات، وإيجاد حلول لها.
- توجيه الجهود نحو علاج المشكلات، وتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية.
- يحفز الإدارة وجميع العاملين على بذل المزيد من الجهد، والتقدم.
- يساعد على إحداث التغذية الراجعة (رانيا الجمال، ٢٠١١، ١٢٦-١٤٠).

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث (ما الإطار الفلسفي لاستراتيجية كايزن kaizen؟) قامت الباحثة بطرح الإطار التالي:

تعد الاستراتيجية Strategy جزءاً هاماً من أي برنامج أو خطة لأي مؤسسة، وتُشير إلى عملية تعبئة كافة الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (طويلة المدى) وذلك في ضوء الوضع الراهن والتنبؤ بالوضع المستقبلي للمؤسسة مع الأخذ في الاعتبار التنافس مع المتنافسين والتقدم المعلوماتي والتكنولوجي المستمر.

ويعد التحسين المستمر القاسم المشترك أساساً من أسس إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوباً فعالاً يعتمد على تغيير طرق العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والإمكانات المادية (طارق عامر، ٢٠١٧، ١٧٨).

واستراتيجية كايزن فلسفة إدارية أبتكرها تايشي أوهونو (Taiichi ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعمل في ميدان الأعمال أو الصناعات، ثم نشر الخبر الياباني ماسكاي إماي مفهوم الكايزن في كتابه كايزن عام ١٩٨٦م، ثم كتابه الثاني جمبا كايزن عام ١٩٩٧م، بعدها انتشرت فلسفة واستراتيجية كايزن في الإدارة في كل مناحي الحياة اليابانية، لينتشر الإبداع والتنظيم والتحسين المستمر في التربية والتعليم ؛ ليكون الفرد في تحسين وتطوير دائم في نفسه، وعباداته، وعمله، و... الخ (شريفه الكسر، ٢٠١٧، ٢٩).

وقد عرف معهد كايزن مفهوم كايزن kaizen بأنه مصطلح ياباني يشير إلى التحسين المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة، يركز على مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية، والتي من بينها أن يكون تركيز العاملين والإدارة على تقديم الخدمة بأعلى مستوى وبنسبة خطأ تساوي صفر، مع التحسين المستمر لهذه الخدمة، ويعني قيادة المؤسسة من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان، كما يعني الجهود الإدارية التي تهدف إلى إحداث التغييرات الصغيرة اللازمة والتي ستؤدي إلى تغييرات كبيرة وتقديم قيمة مضافة للمؤسسة، وإلغاء الهدر أو الهالك في كل العناصر والعمليات مع تطبيق فكر الإدارة المرئية (مدحت أبو النصر، ٢٠١٧، ٦٥-٦٨).

واستراتيجية كايزن kaizen أحد أساليب التحسين والتطوير المستمر في كافة جوانب العمل التطبيقية والإدارية والتعليمية والتربوية، والتي تركز على تغيير العمليات اليومية من أجل تقليل الهدر في الموارد والعمليات والوقت بهدف رفع نسب الفائدة بشكل دوري ومستمر، حيث يعتبر التحسين المستمر هو القاسم المشترك في مبادرات تحسين الجودة في جميع أنحاء العالم، وتستخدم استراتيجية كايزن في كل مجالات الحياة من أصغرها إلى أكبرها للتطوير والتغيير المتدرج والمستمر باستخدام

خطوات صغيرة، وقدر من الصبر والمتابعة المستمرة كي نضمن النجاح والتغيير المطلوبان على المدى الطويل (Singh & Singh, 2009, 51)، (محمد الحربي، ٢٠١٧، ٢٣٦).

وكايزن هي استراتيجية يقوم فيها جميع العاملين الموظفون على جميع مستويات الشركة بالعمل لتحقيق زيادة تدريجية منتظمة لتحسين جودة المنتج. بمعنى أن كايزن يقوم علي جمع جميع المواهب الجماعية داخل المؤسسة لإنشاء قوي محركة لعملية للتحسين وهذا يعتبر جزء مهم جدا من فلسفة العمل بمفهوم كايزن. وهو أيضا يعتبر نشاط يومي يتجاوز هدفه عملية التحسين. وعند القيام بإجراءات كايزن بطريقة صحيحة فإننا في الواقع نعمل علي إعطاء عملية الانتاج صفة بشرية ونقل من العمل الشاق (الجسدي والعقلي علي حد سواء)، ونقوم بتعليم الأفراد كيفية إجراء التجارب السريعة بطريقة علمية وكيفية التعلم للتخلص من الفاقد والاهدار داخل العمل. وتقوم خطة كايزن العملية علي التنظيم والتركيز علي التحسين في مناطق محددة داخل المؤسسة، وذلك من خلال إشراك جميع العاملين في جميع المستويات مع التأكيد علي إشراك العاملين الذين يقومون بعملية إنتاج المنتج. وتقوم فلسفة كايزن الاساسية علي بناء ثقافة المشاركة حيث يقوم جميع العاملين بالمشاركة في تقديم اقتراحات لتحسين الجودة وتطبيق هذه الاقتراحات (Tilfarhoğlu & Anwer, 2017, 231).

وتتقسم الكلمة اليابانية Kaizen إلى مقطعين Kai وتعني التغيير أو التحسين وzen وتعني جيد أو للأفضل، وهي أداة فعالة للتحسين المستمر عن طريق إدخال تحسينات صغيرة على العمليات تجعل منها أكثر كفاءة وفعالية وتحت السيطرة وقابلة للتكيف وتعتمد على تقسيم العمليات المعقدة وتحويلها إلى عمليات فرعية يمكن تحسينها كما تعتمد على تغيير الثقافة التي تشجع مقترحات العاملين من أجل التحسين المستمر (محمد البليشي وآخرون، ٢٠١٦، ٢٢٤).

فلسفة استراتيجية كايزن Kaizen:

تقوم فلسفة الكايزن على التغيير المستمر للأفضل والاستخدام الفعال والأمثل لما هو متاح من الامكانيات المادية والبشرية خطوة بخطوة دون أية تكاليف مادية

ومحاولة القضاء على الهدر بكافة صورته؛ وذلك رغبة في التنافس مع الدول المتقدمة. وتعتمد فلسفة الكايزن على وجود إدارة مرنة، تقوم بوظيفتين أساسيتين هما: الإدامة ويقصد بها وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها بشكل مستمر، والتحسين ويقصد به تطوير المعايير والمعدلات والارتقاء بها إلى مستوى أعلى، وهذا يتطلب بدوره الالتزام بالتطوير والتدريب، وتعزيز الاتصال وطرق الأداء، ومشاركة العاملين وتمكينهم من خلال العمل الجماعي، والتواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل الوظيفي بدلا من استحداث وظائف جديدة.

وترى فلسفة الكايزن أنه لا ينبغي النظر للجودة على أنها مشكلة مطلوب حلها، وإنما ينبغي النظر لها بأنها ميزة للمنافسة، ينبغي تمهيتها والمحافظة عليها وتحسينها باستمرار (علاء عمر، ٢٠١٨، ١٩٦).

أهمية تطبيق استراتيجية كايزن kaizen في الإدارة:

إدارة الجودة الشاملة عادة ما تتم من خلال القيام بتنفيذ سلسلة من المشروعات الصغيرة المتتالية. ويمكن ترجمة كلمة كايزن علي انها (التحسين خطوة بخطوة) ففلسفة ادارة الجودة الشاملة هي في الحقيقة مشروع كبير لكن تحقيقه علي ارض الواقع يتطلب تنفيذه بخطوات صغيرة متتالية، فالتغيير السريع الشامل ليس هو جوهر عملية الجودة والتحسين (Kovacova, 2013, 26).

فالجوهر الحقيقي لكايزن هو المشروعات الصغيرة التي تهدف الي بناء النجاح والثقة وتنمية قاعدة للمزيد من التحسينات المستقبلية. ولمزيد من التوضيح، فقد تحدثت (Juran, 1989) عن مشاريع "بحجم الفيل" ويقصد المشاريع العملاقة ومشاريع "بحجم القضمة" ويقصد المشاريع الصغيرة أو متناهية الصغر. فهو يري ان افضل طريقة للقيام بالمشاريع العملاقة "بحجم الفيل" هو ان نقوم بتقسيمها الي مشاريع صغيرة "بحجم القضمة" حتي يمكن التحكم فيها والانتهاء منها بشكل فعال.

فالتغيير الشامل والثابت يقوم علي سلسلة من المشروعات الصغيرة القابلة للتحقيق، ومن الضروري ان تتم هذه التغييرات بعناية فائقة، خطوة تلو الاخرى،

عملية تلو العملية، فتطبيق تلك الطريقة في إدارة وتحسين المنتج يعني اتباع المنهج التدريجي في تحقيق الجودة وهذه الطريقة لا تلقي باعباء مالية اضافيه علي المؤسسة، فانفاق المال وحده لا يحقق الجودة علي الرغم من أن الجودة والتحسين هدفهما هو زيادة الربح (Sallis, 2014, 26).

ويمكن تحديد أهمية استراتيجية كايزن kaizen في التالي:

- طريقة حياة تركز على من تُقدم له الخدمة، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح المنظمة واستمرارها.
- هي سباق مستمر وغير منتهي نحو الأفضل؛ لأن هناك تحسينات في ارجاء المؤسسة.
- تركز على منهجية ماذا What وكيف How وليس منهجية Who.
- تقوم على مبدأ الوقاية خيرٌ من العلاج.
- تُجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم هو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه، بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمنظمة في مجالات المنافسة. (مزمل عثمان، ٢٠١٧، ٧١: ٧٢)

خصائص استراتيجية كايزن Kaizen:

تتفرد استراتيجية كايزن بعدد من الخصائص أهمها: أنها متجدد دائماً؛ ولذلك فهي تتجاهل الأفكار الثابتة التقليدية، حيث يمكن تحسين كل شيء حتى لو كان التحسين طفيفاً، وأنها لا تحتاج إلى استثمارات عالية لتطبيقها، إضافة إلى أنها تهتم بالاستماع للعاملين وجمع الأفكار من الجميع داخل المؤسسة، والقضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة وليس آثارها فقط، وتركز على العمليات أكثر من النتائج، ونشر ثقافة وأهداف المؤسسة التي لا تتسامح مع الهدر، كما تؤمن استراتيجية كايزن بأن النتائج الكبيرة تأتي من التغييرات الصغيرة التي تراكمت على مر الزمن، ولها أكبر الأثر في تحسين الأداء على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الخصائص في التالي:

- تولد العملية الموجهة للتفكير.

- تستلزم من المؤسسة ككل إيجاد حلول للمشكلات بصفة مستمرة.
- تعمل على إنشاء شبكات عمل وأنشطة أفقية لخدمة أهداف المؤسسة. (ناديه جمال الدين وآخرون، ٢٠١٧، ٢٤٦)
- يشمل التحسين المستمر في كايزن kaizen جميع عمليات المؤسسة.
- تسعى كايزن Kaizen لتنمية ثقافة تنظيمية تحابي التحسين والتطوير والابتكار والتحديث.
- التطوير المستمر مسئولية كل فرد في المؤسسة وفي جميع المستويات، فهو مسئولية الإدارة والعاملين.
- تتبنى كايزن Kaizen مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الساعية إلى بناء القدرات التنافسية للمؤسسة.
- تكامل كايزن kaizen وهو التحسين المستمر لما هو قائم من عمليات مع منطق الابتكار والاختراع innovation فهما ذراعان أساسيان لنمو وتمييز المؤسسة.
- ارتباط كايزن Kaizen بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة total quality management والإدارة في الوقت الصحيح just-in-time، والإدارة بالعمليات Process-based management (راشد الشريف ومصطفى السحت، ٢٠١٤، ١٧).
- كما يمكن حصر خصائص استراتيجية كايزن والتي تميزها عن غيرها من الاستراتيجيات في النقاط التالية:-
- البساطة: حيث يسهل استخدامها وتطبيقها دون الحاجة إلى الاستعانة بأي أساليب إحصائية.
- الفاعلية: حيث من خلالها يتم التفرقة بين أعراض المشكلة وبين أسبابها.
- الشمولية: حيث تساعد في تحديد العلاقات بين جميع أسباب المشكلة.
- المرونة: حيث يمكن استخدامها بمفردها أو مع غيرها من أساليب واستراتيجيات تحسين الجودة ومعالجة المشكلات.
- محفزة للمشاركة: فمن خلالها يتم تحفيز الجميع سواء من داخل المؤسسة أو خارجها على المشاركة وتكوين فريق عمل.

- انخفاض التكلفة: تركز تلك الاستراتيجية على فريق العمل بالمؤسسة ولا تتطلب توفير أي متطلبات أخرى (مدحت أبو النصر، ٢٠١٧، ١٦٤).

أهداف استراتيجية كايزن kaizen:

- يسعى كايزن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي من أهمها:
- ترسيخ ثقافة القيادة بدلاً من الإدارة، والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
- التحسين المستمر، وصولاً إلى تطوير الأداء، وإرضاء المستفيدين، والتغيير على المدى الطويل.
- التخلص من الهدر، أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، إضافة إلى التقليل من الأعمال الورقية والتقارير.
- منح صلاحيات اتخاذ القرارات الفورية للعاملين بالمؤسسة.
- توفير الحلول الجذرية العاجلة للمشكلات.
- خلق بيئة قيادية تلتزم بالتغيير، والتقليل من المنافسة التي تنتج بين الطبقات الإدارية. (محمد الحربي، ٢٠١٧، ٢٥٢)، (Newitt, 1996, 11)

مبادئ استراتيجية كايزن kaizen:

- يقوم كايزن على مجموعة من المبادئ، والتي من أهمها: الوقوف على الجذور الأصلية للمشكلة لإصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ ومنع حدوث المشكلة مرة أخرى، ومعاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين، وتشجيع العاملين على تقديم اقتراحات تحسين صغيرة على أساس منتظم ومستمر، والحد من الهدر، وتقليل التكاليف، وتشجيع الابتكارات والتحسينات الجذرية، والتقدم التدريجي الذي يؤدي ثماره على المدى الطويل. (نادية بكر، ٢٠١٦، ٢٤٣)

وقد اجملت عبير العقباوي (٢٠١٤) مبادئ استراتيجية كايزن في التالي:

- التحسين ليس له نهاية، فهو مستمر طالما المنشأة قائمة، وهو من متطلبات وجودها.

- التحسين عملية شاملة.
- خطوات بسيطة تؤدي لنتائج كبيرة.
- أن تكون دائماً في مرحلة تطور وتحسين مستمر.
- وضع العملاء (المستفيدين) في المقام الأول.
- لا يعني عدم وجود أخطاء أنه لا حاجة إلى التحسين.
- العمل الجماعي والمشاركة، لأن التحسين مسؤولية الجميع.
- استغلال الوقت لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا.
- أنه مبني على الوسائل الحالية والتقنية المتوافرة (عبير العقبواوي، ٢٠١٤، ٢١).

أدوات استراتيجية كايزن kaizen:

(١) مدخل استخدام أدوات الاستفهام السبع:

تمثل أدوات الاستفهام السبع أدوات أساسية لكايزن، لتشجيع التحسين من خلال النظر إلى العملية والسؤال عنها بالآتي: What ماذا تم عمله؟، Why لماذا يعتبر ضرورياً؟، Where أين يتم الأداء؟، When متى سنقوم بالعمل؟، Who من سيقوم بالعمل؟، How كيف يتم الأداء؟، How much كم هي التكلفة؟ (Emiliani, 2005, 41)

(٢) تحليل باريتو (Pareto Analysis)

ويستخدم هذا التحليل لمعرفة الأهمية النسبية للمشكلات من أجل اختيار أكثر المشكلات إلحاحاً للبدء في حلها أولاً، والتعرف على السبب الرئيس في المشكلة والتوصل لحلول لها، فقد تكون مجموعة قليلة من العوامل هي المسؤولة عن عدد كبيرة من المشكلات، فيتم حصرها وتناولها بالحل وفق أهميتها أو درجة تأثيرها واحدة تلو الأخرى حتى يتم القضاء عليها جميعاً.

وتعتمد هذه الوسيلة على استخدام الأعمدة الرئيسة، حيث يمكن تصنيف البيانات على هيئة فئات متدرجة في ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين مع الأخذ في الحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر، بمعنى أن القلة

الحيوية على اليسار والكثرة التافهة على اليمين في الرسم البياني، مما يساعد على ظهور صورة واضحة عن الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر التي يجب أخذها في الحسبان أولاً (عائض السلمي، ٢٠١٧، ٢٣: ٢٤) (Wilson, 2012, 12).

(٣) العصف الذهني (Brain Storming):

هو أسلوب يستخدم في توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة، ويعتمد هذا الأسلوب على: المهارة، والجرأة، والقدرة على الإبداع من قبل فريق العمل.

ولأسلوب العصف الذهني مردود كبير في عمليات التحسين المستمر من حيث إيجاد الأفكار والمقترحات لتطوير وتحسين العملية التعليمية الحالية أو لتحسين جودة الخدمات، خاصة في الاجتماعات المدرسية، وتتم استراتيجية العصف الذهني بمراحل هي:

- تحديد وتوضيح المشكلة، إعادة صياغة المشكلة، تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، مرحلة
- توليد الأفكار، تحديد أغرب فكرة، ثم جلسة التقييم (رغد الجزراوي، ٢٠٠٠، ٦١)، ويتم التقييم بإحدى الطريقتين كالاتي:
- التقييم عن طريق الفريق المصغر: والذي يتكون من القائد وثلاثة من أفراد المجموعة يتم اختيارهم من قبل المجموعة أو من قبل القائد في ضوء شروط محددة.
- التقييم عن طريق جميع أفراد المجموعة: حيث يتم اشراك جميع المشاركين في تقييم الأفكار التي قاموا بتوليدها؛ بأن يطلب من كل عضو أن يقوم بتحديد أفضل فكرة من وجهة نظره، مع إبداء السبب. (عبير العقباوي، ٢٠١٤، ٤٨)

(٤) حلقات الجودة (Quality Circles):

تمثل حلقات الجودة إحدى الطرق التي تمكن المؤسسة من الحصول على أفكار التحسين بشكل جيد؛ حيث يقوم أعضاء الفريق- الذي يتراوح عدده بين (١-٣) أفراد في نفس التخصص أو القسم- بعقد لقاءات دورية أثناء الساعات الرسمية

للعمل؛ وذلك لمناقشة وتحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل ومن ثم تقديم الحلول المقترحة للإدارة أو تطبيق هذه الحلول بأنفسهم إن أمكن (عائض السلمي، ٢٠١٧، ٢٦).

ولكي يتم التوصل الى نتائج ملموسة بحلقات الجودة فلا بد من توفر العديد من المهارات لدى فريق العمل والتي من بينها: العصف الذهني، وسائل جمع المعلومات مثل قوائم المراجعة، وتحليل باريتو، ومهارات تحديد العلاقة السببية بين المتغيرات، وأساليب عرض المعلومات مثل الرسومات والأشكال وتمثيلها ببيانيا (عبير العقباوي، ٢٠١٤، ٥٠).

(٥) المقارنة المرجعية (Benchmarking):

ويقصد بالمقارنة المرجعية بمجال التعليم بأنها عملية مستمرة لقياس الأنشطة والخدمات في ضوء المستويات الأفضل للأداء التي يمكن أن توجد داخل الروضة أو خارجها، حيث يتم تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الروضة ومقارنتها بالمعايير العالمية لاعتماد الروضات.

وبالمقارنة المرجعية يتم مساعدة المؤسسة على تحقيق القدرة التنافسية لها على المستوى العالمي، وعن طريقها أيضًا تحدد المؤسسة عوامل النجاح الخاصة بها، وتدرس الممارسات المثلى لتحقيق العوامل الحاسمة للنجاح، ثم التفوق بعد ذلك بتنفيذها، حيث انها تسعى لتحقيق التفوق على المنافسين في الأداء، كما أن فكرة التحسين المستمر تبرز في أداء المقارنة المرجعية في إطار إيمان فريق العمل بأن أي فعالية أو نشاط في المؤسسة قابل للتحسين من خلال اعتماد

مجموعة من المؤشرات للمقارنة الرقمية، ومن ثم يعتمد فريق العمل عند صياغة الأهداف الخاصة بالأداء على جهود التحسين المستمر مقارنة مع أقرب المنافسين في المجال (عادل إبراهيم، ٢٠٠٤، ١٦١).

(٦) مخططات السبب والأثر (Cause and Effect Diagrams):

وتسمى أيضًا بخرائط عظم السمكة (Fish Bone Diagrams) أو خرائط إيشكاوا (Ishikaw Diagrams)، وتتكون فكرة هذه الأداة من خطوط ورموز

مصممة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة قيد الدراسة والتي تنتظر حلاً، فهي طريقة بيانية لوصف السبب لحدث معين، تفيد في عرض الأسباب المحتملة أو حالة معينة، ومساعدة فريق العمل على حل المشاكل وتحديد الأسباب التي تحتاج الى الفحص كما تستخدم هذه الأداة في تحليل علاقة السبب بالنتيجة، وتسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها (عائض السلمي، ٢٠١٧، ٢٨) (Coleman, Barwis, 2011, 8).

(٧) استمارة استبيان الكايزن (Kaizen Check list):

تمثل استمارة الكايزن احدى الطرق المستخدمة لتحليل المشكلة على أنها فرض تحسين؛ حيث يتم استخدام قائمة تدقيق تركز على اهتمام أو انتباه المستخدمين لهذه العوامل التي من المحتمل احتياجها إلى تحسين مستمر، وتحتوي قائمة التدقيق على: الأفراد في كل المستويات، وتقنيات العمل، وطرائق العمل، واجراءات العمل، والوقت، والتسهيلات الخدمية، والنماذج، ومستويات الإنتاج، والتخزين، والاجهزة، والأنظمة، والبرمجيات، والأدوات، والمواد، وهيكل العمل (عائض السلمي، ٢٠١٧، ٢٩)، (Reddy & Karim, 2016, 49)

خطوات تطبيق استراتيجية كايزن kaizen: (PDCA) عجلة ديمينج):

تشتمل استراتيجية كايزن التحسين المستمر الذي يشمل جميع عمليات المؤسسة، حيث تسعى الاستراتيجية إلى تنمية الثقافة التنظيمية التي تتبنى التحسين والتطوير والابتكار والتحديث، وتقع مسئولية التطوير المستمر على كل فرد في المؤسسة وفي جميع المستويات فهو مسئولية الإدارة والعاملين، كما تتبنى الاستراتيجية مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الساعية إلى بناء القدرات التنافسية للمؤسسة، من منطلق الابتكار والاختراع فهما ذراعان أساسيان لنمو وتميز المؤسسة، وترتبط كايزن مع مفاهيم: إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن خطوات تطبيق منهجية كايزن تتشابه مع خطوات تطبيق الجودة الشاملة في بعض مراحلها، بالاستفادة من عجلة

ديمنج Deming Cycle نسبة لأبي الجودة ويليام ديمنج، كما تُعرف بعجلة شيوارت Shewhart Cycle وهذه العجلة مكونة من أربع عمليات (سامية أبو طربوش، ٢٠١٤، ٤٤)، وهي:

- التخطيط Plan ؛ حيث يتم التخطيط لما يجب أن يُفعل، أي تحديد الأهداف والمواصفات والعمليات الإدارية.
 - التنفيذ Do ؛ حيث يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.
 - التقييم والفحص Check؛ حيث يتم تقييم وفحص النتائج التي تم الحصول عليها من العملية، وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
 - التحسين Act حيث يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية؛ بناءً على نتائج التقييم (مزمل عثمان، ٢٠١٧، ٧٢)، (Kováčová, 2013, 193-163).
- وأشارت أميرة برهمين (٢٠١٢) إلى عدة خطوات عند تطبيق استراتيجية كايزن، وهي:
- طرح اسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهاهم الإبداع.
 - التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
 - اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها ضمان النجاح.
 - حل المشكلات الصغيرة عند مواجهة أزمة مؤلمة كي لا تضطر إلى حل مشكلات أكبر.
 - منح المكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
 - إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الاخرين.(أميرة برهمين، ٢٠١٢، ٤٤)

محاوَر استراتيجيَّة كايزن kaizen:

- الإدارة من موقع الأحداث، وفيها يتم التخلص من الإدارة الورقية، والنزول إلى موقع الأحداث، حيث يتم الإلمام بكل العيوب الموجودة بالمؤسسة ومن ثم تحديد

الإجراءات الواجب اتخاذها، وفصلها إلى خطوات يتم توزيعها على فريق العمل بالمؤسسة لتفادي تلك العيوب واقتراح التعديلات التي تمنع تكرار مثل هذه العيوب والأخطاء.

- إلغاء الهدر، حيث تركز استراتيجية كايزن على إلغاء الهدر داخل المؤسسة سواء كان في الوقت أو الجهد أو المال، بما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- الإدارة بالمشاركة، تؤكد استراتيجية كايزن على ضرورة مشاركة جميع العاملين في التغييرات الجديدة بالمؤسسة؛ وذلك لأن اشتراكهم سيقبل من مقاومتهم للتغيير والعكس صحيح تماما، فلذلك فإن اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح.
- التوظيف مدى الحياة، توفر استراتيجية كايزن للعاملين الأمان الوظيفي؛ وذلك لتحقيق الالتزام والولاء للمؤسسة؛ وذلك لإيمانها بأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز، بينما التحرر من هذا الخوف يطلق قدرات العاملين الكامنة.
- التعلم والتعليم والتدريب المستمر، حيث يتلقى جميع العاملين بالمؤسسة التعليم والتعلم والتدريب المتواصل لرفع مستوى العاملين وزيادة انتاجهم، هذا فضلا عن تهيئة بيئة عمل تسمح بتطبيق ما تعلموه وتدريبوا عليه.
- الإدارة الأبوية الحنونة، وفيها يتعامل المدير مع جميع العاملين بالمؤسسة كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل بعض مشكلاتهم الأسرية.
- الإدارة المرئية، وهي أحد الأساليب الإدارية التي تشير إلى أهمية جعل المشكلات محسوسة، وملامسة للواقع، مع التأكيد على أهمية الإدارة من موقع الأحداث، وعلاجها من موقع الأحداث (مدحت أبو النصر، ٢٠١٧، ١٠٧ - ١٣٠).

متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن kaizen:

يتضمن تطبيق كايزن kaizen عددًا من المتطلبات، والتي من أهمها:

- تبني إدارة المؤسسة لاستراتيجية كايزن والالتزام به، وذلك على المدى الطويل؛ كي يؤدي ثماره الحقيقية، حيث تقوم الإدارة بدور قيادي في تحقيق جودة عمليات التغيير التي تشمل: بناء الأنظمة، وتدريب الموظفين، وإعداد السياسات واللوائح ونشرها.
- اختيار قائد مؤهل لتطبيق استراتيجية كايزن، ويكون مدرب على مهارات الانضباط وإدارة الوقت وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم والمشاركة والتواصل معهم؛ حيث يركز القائد على تحسين العمليات، وتحفيز جميع الأفراد للمشاركة في تحقيق التحسينات المنشودة.
- العمل على نشر ثقافة الكايزن، وذلك كي نضمن مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في الأنشطة المقترحة؛ ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.
- تدعيم ثقافة العمل الجماعي؛ حيث يتم العمل وفق استراتيجية كايزن في فرق عمل، بينهم قواعد مشتركة ومتفق عليها وهي: الأهداف المشتركة بين أعضاء الفريق، والمشاركة من قبل الجميع، والتفاوض عند الصراعات للتوصل إلى قرار، وتوجيه النقد للعمليات وليس للأفراد، ولعل من أهم فرق العمل: مجموعات العمل، مجموعات حل المشكلات، مجموعات التوظيف، فرق العمل المختصة بالتنفيذ، وفرق العمل الصغيرة.
- تعزيز الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين؛ حيث يتم تعزيز المشاركات الإيجابية لأفراد المؤسسة مهما كانت صغيرة؛ مما يزيد من انضباطهم الذاتي وتعزيز التزامهم بقيم وثقافة المؤسسة.
- القضاء على الهدر؛ حيث تهدف استراتيجية كايزن إلى القضاء على الهدر بجميع أنواعه، سواء كان في الوقت، أو الجهد، أو المال، أو..... إلخ (محمد الحربي، ٢٠١٧، ٢٤٦: ٢٤٧)، وذلك باتباع الخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: عملية الفرز (Straighten up) وهي تعني ترتيب الأشياء والأجهزة والمستلزمات والوسائل، والبيانات والمعلومات داخل الروضة بشكل

منطقي؛ وذلك بالتخلص من الأشياء القديمة أو الزائدة التي لا حاجة إليها، والتي لم يتم استخدامها لفترة طويلة، وتُشكل عبء على إدارة الروضة.

- الخطوة الثانية: عملية الترتيب (Put things in order) وهي الخطوة التي يتم بها وضع الأشياء والمستلزمات والأدوات والوسائل والأجهزة في أماكنها الصحيحة وحسب تسلسلها المنطقي، بحيث يتمكن العاملون بالروضة من استخدامها بسهولة، دون ضياع الوقت أو الجهد للبحث عنها.
- الخطوة الثالثة: تنظيف مكان العمل (Clean up) وهي الخطوة التي يتم فيها حرص العاملين بالروضة على متابعة نظافة الروضة بكل مرافقها ومداخلها وقاعاتها قبل ساعات العمل والاستمرار أثناءه وبعده.
- الخطوة الرابعة: حفظ السلامة العامة (Being clean) حيث تتابع هذه الخطوة تنفيذ الخطوات الثلاثة السابقة باستمرار للحفاظ على السلامة العامة للعاملين والأطفال على حد سواء.
- الخطوة الخامسة: الضبط الذاتي ((Discipline) وتقوم هذه الخطوة بالتنقيد بالتعليمات والتعود عليها مع مرور الوقت لتحقيق الانضباط الذاتي لجميع العاملين والأطفال، وصولاً إلى سلامة البنية الداخلية للروضة، وإشاعة الممارسات السلوكية بين جميع أطراف العملية التعليمية- التعلمية داخل الروضة، والمتمثلة في الكياسة، واحترام القوانين وأنظمة العمل. (وجيهة العناني، ٢٠١١، ٤١)

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث (ما الاطار المفاهيمي للقدرة المؤسسية لرياض الأطفال، وما دواعي تعظيمها في الوقت الحالي؟ قامت الباحثة بطرح التالي:

القدرة المؤسسية تعني تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة من القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وامكاناتها البشرية والمادية. وتحتوى القدرة المؤسسية على خمس مجالات فرعية، والتي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

مجالات القدرة المؤسسية:

(١) رؤية الروضة ورسالتها:

تشير الرؤية إلى الهدف العام الذي تسعى أي مؤسسة لتحقيقه، وإلى التطلعات المستقبلية التي يتحدد في ضوءها سياسة العمل وإجراءات تطوير الأداء بالمؤسسة، ويعد مجال رؤية الروضة ورسالتها انعكاسًا واضحًا لأهداف رياض الأطفال، حيث تترجم الروضة رؤيتها في صورة إجراءات وممارسات تمثل رسالة تسعى لتحقيقها، وذلك من خلال تفعيل أدوار جميع المعنيين بالروضة داخلها وخارجها لتحقيق هذه الرؤية، علاوة على تفعيل كافة عناصر المنظومة التعليمية.

لذا فلا بد أن تحتوي جميع الروضات على وثيقة تعبر عن رؤيتها ورسالتها، يشارك في صياغتها الأطراف المعنية بالروضة والمستفيدون منها، ويبدلون أقصى جهد لتحقيقها؛ وذلك من خلال عقد لقاءات واجتماعات مع القائمين عليها والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها، وكذا أعضاء المجتمع المحلي والمعنيين بالخدمات التي تقدمها الروضة، للعمل سويًا على تحقيقها بالشكل الذي يحقق أهداف مرحلة رياض الأطفال (السيد الخميسي، ٢٠١٣، ١١٣).

(٢) القيادة والحوكمة:

ويقصد بها وجود قيادة فعالة ورشيده في ظل نظام تحكمه مجموعة من القواعد والتشريعات المنظمة للعمل بالمؤسسة التعليمية بمشاركة مجتمعية فعّالة؛ حيث تعد القيادة والحوكمة من المجالات المهمة التي تؤثر بشكل واضح على أداء المؤسسة، ويتناول هذا المجال القيادة الفعالة، الذي يشمل اتباع القيادة أساليب ديمقراطية في إدارة الروضة وصنع القرار؛ وذلك من خلال: حرص القيادة على مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرار، وتوفير نظامًا لتلقى المقترحات والشكاوى، والتعامل معها، وتوفير القيادة لمجتمع تعلم يجذب الأطفال للروضة، وتدعيم القيادة لبيئة تعلم تتمركز حول الطفل بالروضة، وتواصل القيادة مع الأسرة بصفة مستمرة لجذب الأطفال للروضة، ودعم القيادة لنظام متابعة تقدم الأطفال في ضوء نواتج

التعلم المستهدفة، وتطبيق القيادة نظام لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم. كما تشمل الحوكمة الرشيدة على توفير القيادة لنظام إدارة الروضة في ظل القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وذلك من خلال: توظيف القوانين واللوائح بما يحقق فاعلية الروضة، وتطبيق التشريعات والقوانين التي نصت عليها حقوق الطفل، هذا فضلا عن توظيف القيادة للموارد البشرية والمادية؛ وذلك لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة، وتوفير بيئة تعلم تراعي الطفل ذا الاحتياجات الخاصة.

كما تقوم القيادة بتدعيم التنمية المهنية لجميع العاملين بالروضة؛ وذلك من خلال: تشجيع العاملين علي التنمية المهنية المستدامة، وتدعيم المتميزين من العاملين (ضياء الدين زاهر، ٢٠٠٨، ٢٤١).

(٣) مبني الروضة وتجهيزاته:

لابد من وجود مبني مناسب ومجهز يتوفر به البنية الداعمة لممارسة الأنشطة المختلفة، وتتناسب أعداد ومساحات وتجهيزات القاعات مع أعداد الأطفال وخصائص نموهم.

كما تتوفر مساحات بقاء الروضة تلبي احتياجات أداء الأطفال للأنشطة، وتوفر مراكز تعلم مجهزة داخل القاعات وخارجها، هذا بالإضافة إلى المرافق الصحية الصالحة للاستخدام وللرعاية الصحية للأطفال، كما يراعي في مبني الروضة متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة من الأطفال المدمجين، كما يتوفر بمبني الروضة متطلبات الأمن والسلامة، وتطبق خطة للأمن والسلامة بها (الهيئة القومية لضمان الجودة، ٢٠١٥، ١٤: ٢١).

وقد أشارت نتائج دراسة أمل مسعود (٢٠٠٥) إلى وجود عجز في الإمكانيات المادية والتجهيزات والوسائل في الروضات المصرية، كما يوجد تأثير سلبي للبيئة الخارجية على الأداء في الروضة، هذا فضلاً عن ازدحام الروضة والفصول بالأعداد الكبيرة من الأطفال وصغر المساحة المخصصة لهم، أي أن المبني يفتقر إلى الأقسام والتجهيزات والوسائل الكافية.

(٤) المشاركة المجتمعية:

وهي تلك الأنشطة التربوية التي تستهدف رفع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال وتحسين جودة التعليم بها، والتي تنفذ من خلال شراكة فعالة وإيجابية مع المجتمع ومؤسساته لتضمن استمرارية هذه الأنشطة؛ وذلك من خلال المساهمات العينية وغير العينية لإحداث تحسين في جودة العملية التعليمية.

وتمثل المشاركة المجتمعية أحد أهم العوامل المساهمة في تحقيق معايير جودة الأداء المؤسسي، حيث تسهم في إمداد الروضة ببعض الموارد البشرية التي يمكن أن تقدم أفكارها وإمكانياتها للارتقاء بمستوي أداء الروضة؛ وذلك من خلال إقامة شراكة فعالة بين الروضة والأسرة والمجتمع المحلي؛ حيث تتعاون الروضة والأسرة والمجتمع المحلي في تفعيل المشاركة المجتمعية فتقوم الروضة بإشراك الأسرة والمجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المختلفة، كما تقدم الروضة خدمات للأسرة والمجتمع المحلي في مجال رعاية الطفل.

ويتم ذلك في إطار من العمل التطوعي، الأمر الذي يخفف العبء عن ميزانية الروضة، ويزيد من قدرتها على القيام بالأعباء المنوطة بها (الهيئة القومية لضمان الجودة، ٢٠١٥، ٢١).

(٥) ضمان الجودة والمساءلة:

تضع الروضة نظاماً داخلياً لضمان الجودة بها، حيث تقوم بعمليات التقييم الذاتي في ضوء معايير ضمان الجودة، ووضع خطة للتحسين المستمر في ضوء نتائج التقييم الذاتي، وتطبيق قواعد المساءلة على كافة المستويات (الهيئة القومية لضمان الجودة، ٢٠١٥، ٢٢).

وقد أشارت نتائج دراسة عبد الستار فايد (٢٠١٣) إلى أنه رغم الجهود التي قامت بها الدولة متمثلة في وزارة التربية والتعليم والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى تدني نسبة رياض الأطفال التي تم

اعتمادها علي مستوي الجمهورية، كما يشير أيضا إلي وجود مجموعة كبيرة من المشكلات التي تعاني منها رياض الأطفال بحيث تؤثر علي مستوي الجودة المطلوب بها، الأمر الذي أدى إلى شيوع الأساليب الإدارية التقليدية في إدارة رياض الأطفال، وغياب ثقافة الجودة لديهم، وضعف الوعي لدى القائمين على إدارة الروضة بأهمية الجودة الشاملة ومدى ما تحققه من نجاحات في المؤسسات التربوية، وهذا في الوقت الذي تمثل فيه إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة نظرا لما تعانيه رياض الأطفال من مشكلات.

ونظرا للأهمية القصوى الذي يمثله هذا النوع من التعليم في تربية وتعليم النشء، كما قامت الدراسة ببعض المقترحات لإزالة المعوقات التي تحول دون ذلك.

مستويات القدرة المؤسسية:

هناك ثلاث مستويات للقدرة المؤسسية تبدأ من الخاص للعام، ومن المحيط الأصغر إلى المحيط الأكبر، فالقدرة تكمن داخل الفرد، وعلى مستوى المؤسسات وداخل بيئة العمل، فهي متواجدة على كافة المستويات وبصورة متشابكة ومدمجة، وذلك على النحو التالي:

- المستوى الفردي: ويشمل مجموعة المهارات والخبرات والمعارف المستثمرة لصالح المؤسسة التي يعمل بها الفرد، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائه، وعلى تقدم المؤسسة من عدمه.
- المستوى التنظيمي: ويشمل جميع الإجراءات والسياسات والأطر التي تسمح بإدارة المؤسسة والأفراد بشكل يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة، ويرفع من قدرتها.
- المستوى البيئي: ويشمل السياسات والتشريعات وعلاقات السلطة والمشاركة المجتمعية التي تهيمن على المؤسسة وتؤثر وتتأثر بها، والتي تسمح بتطور وتقدم المؤسسة (نورا أبو الهدى، ٢٠١٤، ١٥١)، (Kanni Wignaraja, 2008, 6) (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٢، ١٠).

مراحل تعظيم القدرة المؤسسية:

تمر عملية تعظيم القدرة المؤسسية بعدة مراحل، كل مرحلة تمهد للمرحلة التالية لها، وتبنى عليها، وفيما يلي عرض هذه المراحل:

أولاً: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص التي يمكن أن تحصل عليها والتهديدات التي تُحاصرها؛ وذلك باستخدام أدوات مناسبة لتقييم هذا الوضع، ويمكن ان يكون التقييم داخلي أو الاستعانة بمقيم خارجي.

ثانياً: تحديد الاحتياجات الأساسية ووضع خطة لتطوير المؤسسة وتعزيز قدراتها، في وقت زمني محدد، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد الموجودة والموارد اللازمة من أجل تنفيذ الخطة الموضوعية.

ثالثاً: تنفيذ الخطة، حيث يتم تنفيذ الخطة بكل أنشطتها وإجراءاتها.

رابعاً: قياس وتقييم نتائج عملية التطوير، ويتم ذلك بنفس الأدوات التي استخدمت من قبل في تقييم الوضع الحالي للمؤسسة لملاحظة التغيير الحاصل وفقاً لنفس المعايير. (نجاة باوزير، ٢٠١٧، ٦٤)

دواعي تعظيم القدرة المؤسسية لمؤسسات رياض الأطفال في الوقت الحالي:

إن الاهتمام بتعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال له العديد من الفوائد التي تعود على الطفل، وعلى المجتمع بأسره والتي من بينها:-

(أ) دواعي خاصة بمؤسسات رياض الأطفال:

- توفير مناخ تربوي جيد لتربية الطفل وتعليمه.
- تقليل الأخطاء بالروضة.
- تشجيع وتنمية مهارات العاملين بالروضة.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية بالروضة.
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات بالروضة.
- الرؤية الواضحة لكل مكان بالروضة.

- العمل المستمر من أجل تقليل الهدر أو الفقد.
- منع حدوث المشكلات بدلا من العمل على تصحيح الأخطاء.
- الاهتمام بالأمور الصغيرة بنفس قدر الاهتمام بالأمور الكبيرة.

(ب) دواعي خاصة بالطفل:

- تنمية الطفل اجتماعيًا، وتنمية معارفه وفهمه لثقافة مجتمعه الذي يعيش فيه واكتسابه للعادات والتقاليد والقيم.
- دعم النمو الشامل للطفل داخل نطاق أسرته وثقافته والمجتمع بوجه عام.
- دعم حقوق الطفل كفرد في المجتمع وك مواطن له شخصيته وله احتياجاته.
- تساوي جميع الأطفال في الفرص المقدمة لهم.

(ج) دواعي خاصة بالآباء:

- مساعدة الآباء على رعاية وتربية أطفالهم داخل المنزل، وتلبية احتياجاتهم.
- توفير الأليات التي تساعد الآباء على الحصول على النصائح والإرشادات التي تدعم دورهم كآباء.

(د) دواعي خاصة بالمجتمع:

- مساعدة الأطفال على المشاركة في تدعيم الثقافة العامة للمجتمع.
 - تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع من الأفراد المنتجين والمبدعين في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
 - خلو المجتمع من العناصر الخارجة عن القانون والتقاليد والأعراف المصرية.
 - القضاء على الأضرار التي يتحملها المجتمع من جراء النفقات التي تصرف على المحاكمة المستمرة للجرائم المختلفة (سامية جاويش، ٢٠١١، ٦٦: ٦٧).
- من الطرح السابق للإطار النظري يتضح أنه:

- بالاستعانة بالاستراتيجيات الحديثة في الإدارة يمكن حل العديد من المشكلات بالروضة، بل وإيجاد بدائل لعلاجها في ضوء الامكانيات المتاحة، ومن ثم السيطرة على آثارها السلبية، وعلى الهدر التربوي والتعليمي الناتج عنها، هذا بالإضافة إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بصفة مستمرة ومتغيرة.
- يمكن من خلال الاستعانة باستراتيجية كايزن رفع قدرة أي مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال في ضوء امكانياتها المتاحة، ودون الإقبال على كاهل الدولة بأي احتياجات مادية.
- يمكن علاج العديد من مشكلات الروضة ومن ثم تحسين مستوى الأداء بها بصفة مستمرة، الأمر الذي يستلزم معه وضع رؤية ورسالة للروضة، وصياغة تصورات تضمن القيم والمعتقدات الجوهرية والتوقعات التي يتفق عليها جميع الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور للتحسين المستمر؛ وذلك بوضع قائمة من الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى يتم تحقيقها وفق خريطة زمنية محددة، هذا بالإضافة إلى تكوين فرق التحسين المستمر ومنحهم السلطات التي تتناسب ومسئولياتهم، بحيث يتم التركيز في جهودهم نحو تحقيق رؤية ورسالة الروضة وتصوراتها.
- تساهم تلك الاستراتيجية في وضع آليات لجمع البيانات والمعلومات للوقوف على المشكلات الراهنة بالروضة، والتي تعوقها عن تحقيق رؤيتها.
- من خلال تلك الاستراتيجية يمكن حصر الاحتياجات التدريبية اللازمة لجميع العاملين بالروضة؛ بما يحقق رؤية ورسالة الروضة، والقضاء بشكل تدريجي ومستمر على مشكلات الروضة، بما يحقق التحسين المستمر.
- تتيح تلك الاستراتيجية وضع خطة لحل مشكلات الروضة، مضبوطة بثوقيت زمني، ومسئولين عن التنفيذ.
- تضع الاستراتيجية آليات للمشاركة الجماعية من جميع العاملين بالروضة لحل المشكلات من خلال منحهم فرص التعبير عن أفكارهم المبتكرة حول هذه المشكلات.

- تتيح الاستراتيجية امكانية المحاسبية للعاملين بالروضة، من حيث مكافأة المُجدين في حل وتخطي المشكلات، والقضاء على الهدر بكافة أنواعه، ومعاينة المُقصرين، ومُثبيري المشكلات، والمُصرين على بقاء الهدر وعدم التحسين والتطوير.
- هذه الاستراتيجية كي تُؤتي ثمارها فلا بد من توفير المعلومات اللازمة لتطبيقها وتبني الإدارة العليا لها وإقناع جميع الأفراد المشاركين في المجال التربوي بالروضة بأهميتها، وبأهمية مشاركتهم، واقتراحاتهم في تطوير وتحسين الأداء بالروضة، ومن ثم رفع قدرتها المؤسسية.

إجراءات البحث الميدانية:

تتبنى الدراسة الميدانية الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث (ما الواقع الحالي لدور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد؟) وذلك على النحو التالي:

منهج البحث:

تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافه؛ حيث يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (عبد الرحمن عدس، ١٩٩٩، ٣٢٤)، وهو يعد من أنسب مناهج البحث ملائمةً لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث، لتفسيره ووصفه للظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات السائدة، حيث هدف البحث إلى الوقوف على متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن .kaizen

حدود البحث:

- أولاً: الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في: فريق الجودة من معلمات رياض الأطفال وعددهن (٦٦) معلمة بالروضات الحكومية عربي وتجريبي.

- ثانياً: الحدود المكانية: اقتصر تطبيق أداة البحث الحالي على الروضات الحكومية عربي وتجريبي التالي ذكرها على النحو التالي:

جدول (١) يوضح عينة البحث

الإدارات التعليمية	الروضات	عدد المعلمات المشتركات بفريق الجودة بكل روضة	عدد المعلمات الكلي بكل إدارة
إدارة شمال	أسامة بن زيد الرسمية لغات	٤	١٦
	البنك الوطني	٣	
	أبو بكر الصديق الرسمية لغات	٣	
	مدرسة بورسعيد الابتدائية	٣	
	التنيس	٣	
إدارة شرق	أشتوم	٣	٢٠
	بورسعيد التجريبي	٤	
	التيمورية	٣	
	الواصفية	٣	
	حسن بدرأوى الرسمية لغات	٤	
	عمرو بن العاص الرسمية لغات	٣	
إدارة بورفؤاد	سيناء	٣	١٥
	طه حسين الرسمية لغات	٣	
	عمرو بن الخطاب الرسمية لغات	٣	
	بورفؤاد التجريبية	٣	
	الشهيد جواد حسنى	٣	
إدارة جنوب	الحديدى والنادى الرسمية لغات	٣	١٥
	المدنية المنورة	٣	
	إبراهيم الرفاعى التجريبي المميز لغات	٣	
	القادسية الرسمية لغات	٣	
	أسامة الشريبنى	٣	
المجموع			٦٦

ثالثاً: الحدود الزمنية:

تم تطبيق أدوات البحث في الفترة من ٢٥/٩/٢٠١٨م إلى ٣٠/١٠/٢٠١٨م.

أداة البحث:

استبانة موجهة لعينة البحث؛ وذلك لتحديد الواقع الحالي لدور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد، وقد أعدت الاستبانة على النحو التالي:

تصميم الاستبانة تم إعداد الاستبانة من خمسة محاور، المحور الأول: دور إدارة الروضة في وضع وتفعيل رؤيتها ورسالتها، المحور الثاني: دور إدارة الروضة في القيادة والحوكمة، المحور الثالث: دور إدارة الروضة المتعلق بمبنى الروضة وتجهيزاته، المحور الرابع: دور إدارة الروضة المتعلق بالمشاركة المجتمعية، المحور الخامس: دور إدارة الروضة في ضمان الجودة والمساءلة، وقد راعت الباحثة عند صياغة مفردات الاستبانة أن تكون (واضحة المعنى صحيحة لغوياً، موجزة ومحددة قدر الإمكان، مرتبطة بمحاور الاستبانة، عددها قليل حتى لا تبعث السأم).

كما جاءت مفردات الاستبانة في صورة مقياس ثلاثي متدرج (نعم- نعم إلى حد ما - لا)، وتم توزيع الدرجات بالصورة التالية: نعم: تقدر بثلاث درجات، نعم إلى حد ما: تقدر بدرجتان، لا: تقدر بدرجة واحدة

اختبار الصدق الظاهري للاستبانة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين، وعددهم (١٠) محكم؛ وذلك للتأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق عن طريق معرفة آرائهم حول مدى: (وضوح تعليمات الاستبانة، صحة المفردات وسلامتها اللغوية ووضوح معناها، ارتباط المفردات بمحاور الاستبانة، ثم إعادة صياغة أى مفردات تحتاج إلى ذلك، وحذف المفردات غير الصالحة)، وقد تم إجراء التعديلات التي أقرها السادة المحكمون سواء من حيث الصياغة أو الحذف، وقد أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تتكون من (١٧) مفردة للمحور الأول،

و (٢٠) مفردة للمحور الثاني، و (٢١) مفردة للمحور الثالث، و (١٤) مفردة للمحور الرابع و (١٢) مفردة للمحور الخامس بإجمالي (٨٤) مفردة.

وقد جاءت نسبة اتفاق السادة الأساتذة المحكمين علي محاور الاستبانة ١٠٠%، مع الأخذ بتعديل صياغة بعض المفردات.

وبحساب الصدق باستخدام معامل كندال Kendall's tue-b

جدول (٢)

يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة مقياساً
باستخدام معامل ارتباط كندال

معامل كندال	محاور الاستبانة
٠.٩٦	١- دور إدارة الروضة في وضع وتفعيل رؤيتها ورسالتها
٠.٩٤	٢- دور إدارة الروضة في القيادة والحوكمة
٠.٩٦	٣- دور إدارة الروضة المتعلق بمبنى الروضة وتجهيزاته
٠.٩٥	٤- دور إدارة الروضة المتعلق بالمشاركة المجتمعية
٠.٩٥	٥- دور إدارة الروضة في ضمان الجودة والمساءلة
٠.٩٥	ككل

يوضح جدول رقم (٢) أن معامل كندال للمحاور ككل هي (٠.٩٥) وهي

قيمه داله عند مستوى معنويه (٠.٠١) وتعتبر هذه القيمة عالية بالنسبة لهذا النوع من حساب الصدق وتؤكد الاتساق الداخلي للمحاور ككل.

ثبات الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (١٦) معلمة من فرق الجودة بالروضات الحكومية عربي وتجريبي، وبعد التطبيق تم حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لتحديد الاتساق الداخلي للاستبانة بمحاورها الخمس؛ وذلك من خلال رصد درجات العينة الاستطلاعية لكل مفردة، وللمحاور ككل وهي كالتالي:-

جدول (٣)

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأبعاد مفردات المحاور الخمس

معامل ألفا	رقم المفردة	معامل ألفا	رقم المفردة	معامل ألفا	رقم المفردة	معامل ألفا	رقم المفردة	المحاور
٠.٨٧٨	١٦	٠.٩٢٤	١١	٠.٩٧٧	٦	٠.٩٥٨	١	(١) دور إدارة الروضة في وضع وتفعيل رؤيتها ورسالتها
٠.٩٨٥	١٧	٠.٩٤٩	١٢	٠.٩٤٦	٧	٠.٩٧٠	٢	
		٠.٩٠٥	١٣	٠.٩٥٤	٨	٠.٩٢٤	٣	
		٠.٩٥٥	١٤	٠.٩٢١	٩	٠.٩٦٩	٤	
		٠.٩٢٥	١٥	٠.٩٣٩	١٠	٠.٩٢٩	٥	
٠.٩٨٣	١٦	٠.٩٤٥	١١	٠.٩٨٤	٦	٠.٩٧٥	١	(٢) دور إدارة الروضة في القيادة والحوكمة
٠.٩٨٣	١٧	٠.٨٩٥	١٢	٠.٩٥٤	٧	٠.٩٥٢	٢	
٠.٩٨٠	١٨	٠.٩٥١	١٣	٠.٩٨٢	٨	٠.٩٧٦	٣	
٠.٩٥٧	١٩	٠.٩٧٢	١٤	٠.٩٧٥	٩	٠.٨٥٢	٤	
٠.٩٨١	٢٠	٠.٩٧٩	١٥	٠.٩٢٥	١٠	٠.٩٧٠	٥	
٠.٨٧٥	١٩	٠.٩٧١	١٣	٠.٩١١	٧	٠.٩٢١	١	(٣) دور إدارة الروضة المتعلق بمبنى الروضة وتجهيزاته
٠.٩٨٧	٢٠	٠.٨٨٩	١٤	٠.٩٧٢	٨	٠.٩٩٢	٢	
٠.٩١٥	٢١	٠.٩٨٥	١٥	٠.٩٧٢	٩	٠.٩٥٩	٣	
		٠.٩٨٠	١٦	٠.٩٠٩	١٠	٠.٩٣٢	٤	
		٠.٩٢٤	١٧	٠.٩٤٦	١١	٠.٩٧٠	٥	
		٠.٩٧١	١٨	٠.٩٨٢	١٢	٠.٩٧١	٦	
٠.٩٨٠	١٣	٠.٩٢٥	٩	٠.٩٥١	٥	٠.٩٧٤	١	(٤) دور إدارة الروضة المتعلق بالمشاركة المجتمعية
٠.٩٢٤	١٤	٠.٩١١	١٠	٠.٩٧٢	٦	٠.٩٣٥	٢	
		٠.٩٧٢	١١	٠.٩٧٩	٧	٠.٩٨٦	٣	
		٠.٩٧٥	١٢	٠.٩٧١	٨	٠.٩٧٢	٤	
		٠.٩٨٦	٩	٠.٩٤٩	٥	٠.٩٨٢	١	
		٠.٩٧٢	١٠	٠.٩٢١	٦	٠.٩٢٣	٢	(٥) دور إدارة الروضة في ضمان الجودة والمساءلة
		٠.٨٨٦	١١	٠.٩٤٩	٧	٠.٩٨٤	٣	
		٠.٩٣٥	١٢	٠.٨٦٥	٨	٠.٩٤٣	٤	

يتضح من نتائج الجدول السابق: أن قيمة معامل ألفا لكل مفردة في كل محور مناسب بالنسبة لهذا النوع من حساب الثبات وتؤكد الاتساق الداخلي لكل محور.

ويتضح أن معامل ألفا لمجموع مفردات استبانة واقع دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد (ككل) هو (٠.٩٨٣) وتعتبر هذه القيمة عالية بالنسبة لهذا النوع من حساب الثبات. وتؤكد الاتساق الداخلي لمجموع مفردات الاستبانة

* نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث (ما الواقع الحالي لدور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد؟)، تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لعينة البحث، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لآراء معلمات رياض الأطفال من فريق الجودة بروضات محافظة بورسعيد، حول دور إدارة الروضة في وضع وتفعيل رؤيتها ورسالتها (ن = ٦٦)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة التحقق						المحور
		لا		نعم إلى حد ما		نعم		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٩٢.٦٢	٢.٨٤	٨٨.٨	٥٨.٦	٧.٧	٥.١	٣.٥	٢.٣	دور إدارة الروضة في وضع وتفعيل رؤيتها ورسالتها

تشير نتائج جدول رقم (٤) إلى:

أنه رغم تنوع آراء العينة بالنسبة للمحور الأول ما بين (نعم)، و (نعم إلى حد ما)، و (لا) إلا أن الاستجابات الأكثر كانت لصالح البعد (لا) بتكرار (٥٨.٦)، بنسبة مئوية (٨٨.٨%)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٤)، مما يدل على ضعف دور

إدارة الروضة في وضع وتفعيل رؤيتها ورسالتها، كما ذكرت عينة البحث أن من يقوم بوضع رؤية الروضة ورسالتها هو فريق الجودة فقط، وأنها ثابتة على الورق، كما أشارت العينة إلى أنه بتفعيل تلك الآليات الموجودة بالمحور الأول ستصل الإدارة إلى قدر جيد من الجودة بمؤسسات رياض الأطفال.

وقد توصلت نتائج دراسة (آمال مسعود، ٢٠٠٥) إلى أن جهل العاملين بالروضة وأولياء الأمور برؤية ورسالة الروضة، والفلسفة القائمة عليها أمر يضعف مشاركتهم الفعلية والفعالة في تحقيق الروضة لأهدافها.

كما أن تلك الآليات تتفق ودراسة كل من: (شيماء خليل، ٢٠١٦)، ودراسة (شريف شريف، ٢٠١١)، ودراسة (رضوى أمين، ٢٠١١).

جدول رقم (٥)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لآراء معلمات رياض الأطفال من فريق الجودة بروضات محافظة بورسعيد، حول دور إدارة الروضة في القيادة والحوكمة (ن = ٦٦)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة التحقق						المحور
		لا		نعم إلى حد ما		نعم		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٩١.٨٢	٢.٨٢	٨٦.٧	٥٧.٢	٨.٢	٥.٤	٥.١	٣.٤	دور إدارة الروضة في القيادة والحوكمة

تشير نتائج جدول رقم (٥) إلى:

اختلاف آراء العينة بالنسبة للمحور الثاني ما بين (نعم)، و(نعم إلى حد ما)، و(لا)، وكانت الاستجابات الأكثر لصالح البعد (لا) بتكرار (٥٧.٢)، بنسبة مئوية (٨٦.٧%)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٢)، مما يدل على ضعف دور الإدارة في القيادة والحوكمة، الأمر الذي قد يرجع إلى السمات الشخصية للمدير، أو نقص الخبرة والعلم بأساسيات الإدارة، أو الجهل بأهمية المرحلة وأهدافها وفلسفتها، فجميع الروضات تتبع المدارس الابتدائية ومن ثم فإن إدارتها تتبع إدارة المدرسة وليست مستقلة عنها.

وترى الباحثة أن اتباع الإدارة لتلك الآليات أمر من شأنه نجاح القيادة والحوكمة في الروضة ومن ثم تعظيم قدرة الروضة المؤسسية، وتحقيق أهدافها.

وتلك الآليات تتفق ودراسة كل من: (أحلام الما، ٢٠١٨)، (عائشة فلاتة، ٢٠١٨)، (سمية الشديفات، وطارق ارشيد، ٢٠١٥)، كما أشارت دراسة (سندس شلبي، ٢٠١٦) أن تبني الإدارة للاستراتيجيات الحديثة أمر من شأنه مساعدة الروضة وجميع العاملين بها على تحقيق أهداف المرحلة.

جدول رقم (٦)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لآراء معلمات رياض الأطفال من فريق الجودة بروضات محافظة بورسعيد، حول دور إدارة الروضة المتعلق بمبنى الروضة وتجهيزاته (ن = ٦٦)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة التحقق						المحور
		لا		نعم إلى حد ما		نعم		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٩٣.٧٢	٢.٨٥	٨٩.٥	٥٩.١	٣.٨	٢.٥	٦.٧	٤.٤	دور إدارة الروضة المتعلق بمبنى الروضة وتجهيزاته

تشير نتائج جدول رقم (٦) إلى:

تباين آراء العينة بالنسبة للمحور الثالث ما بين (نعم)، و(نعم إلى حد ما)، و(لا)، وكانت الاستجابات الأكثر لصالح البعد (لا) بتكرار (٥٩.١)، بنسبة مئوية (٨٩.٥%)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٥)، مما يدل على ضعف دور إدارة الروضة المتعلق بمبنى الروضة وتجهيزاته، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى كثير من المشكلات التعليمية التي تقابل معلمات رياض الأطفال ومن ثم ضعف جودة البيئة التربوية بالروضة، وهذا يتفق مع دراسة كل من: (أحلام الرواشدة، ٢٠١٦)، (نصر الدين محمد، ٢٠١٢)، (رانية صاصيلا، ٢٠١٠)، كما أن ضعف دور إدارة الروضة

المتعلق بهذا المجال يعد من المشكلات التي تواجه رياض الأطفال وتضعف من قدرتها المؤسسية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (طارق طبنجات، ٢٠١٦).

ومن ثم ترى الباحثة أن الأخذ بتلك الآليات قد يزيد من قدرة الإدارة على الاستخدام الأمثل والفعال لمبنى الروضة وتجهيزاته، كما ترى الباحثة ان وجود تلك المقومات يزيد من قيمة البيئة الصفية، ودورها في تنمية مهارات الأطفال، وهذا يتفق مع دراسة (سعدى عطية، ٢٠١٨)

جدول رقم (٧)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لآراء معلمات رياض الأطفال من فريق الجودة بروضات محافظة بورسعيد، حول دور إدارة الروضة المتعلق بالمشاركة المجتمعية (ن = ٦٦)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة التحقق						المحور
		لا		نعم إلى حد ما		نعم		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٩٥.٥٨	٢.٨٨	٩١.٠	٦٠.١	٥.٥	٣.٦	٣.٥	٢.٣	دور إدارة الروضة المتعلق بالمشاركة المجتمعية

تشير نتائج جدول رقم (٧) إلي:

تباين آراء العينة بالنسبة للمحور الرابع ما بين (نعم)، و(نعم إلى حد ما)، و(لا)، وكانت الاستجابات الأكثر لصالح البعد (لا) بتكرار (٦٠.١)، بنسبة مئوية (٩١.٠%)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٨)، مما يدل على ضعف دور إدارة الروضة تفعيل المشاركة المجتمعية.

ولما كانت المشاركة المجتمعية أحد المجالات الهامة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، فترى الباحثة أن الأخذ بتلك الآليات، قد يسهم بشكل كبير في تفعيل دور الإدارة في هذا المجال، وهذا يتفق مع دراسة كل من: (عائشة العظامات، ٢٠١٨)، (أحمد عيدروس، ٢٠٠٤).

جدول رقم (٨)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لآراء معلمات رياض الأطفال من فريق الجودة بروضات محافظة بورسعيد، حول دور إدارة الروضة في ضمان الجودة والمساءلة
(ن = ٦٦)

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة التحقق						المحور
		لا		نعم إلى حد ما		نعم		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٩٧.٨٢	٢.٩٢	٩٤.٤	٦٢.٣	٣.٨	٢.٥	١.٨	١.٢	دور إدارة الروضة في ضمان الجودة والمساءلة

تشير نتائج جدول رقم (٨) إلى:

تباين آراء العينة بالنسبة للمحور الخامس ما بين (نعم)، و(نعم إلى حد ما)، و(لا)، وكانت الاستجابات الأكثر لصالح البعد (لا) بتكرار (٦٢.٣)، بنسبة مئوية (٩٤.٤%)، وبمتوسط حسابي (٢.٩٢)، مما يدل على ضعف دور إدارة الروضة في ضمان الجودة والمساءلة، وقد أشارت نتائج دراسة (أحلام فرج، ٢٠١٣) إلى أن ضعف الإدارة وعدم إدراكها في تحقيق الجودة والمساءلة بالروضة يعد معوق رئيس في تحقيق معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال، كما توصلت نتائج دراسة (منال سبجي، ٢٠١٥) إلى أن سد الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال يُحسن من الأداء الوظيفي لتلك المعلمات ومن ثم جودة العملية التعليمية بالروضة ومن ثم ترى الباحثة أن تبني الإدارة لآليات إيجابية في هذا المجال يعد أحد الدعام الأساسية لتعزيز القدرة المؤسسية لرياض الأطفال.

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة البحث (ما متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعزيز القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن kaizen؟).

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج، ومن خلال التأصيل النظري

السابق يمكن التوصل إلى المتطلبات التالية وتقسيمها على النحو التالي:

- متطلبات خاصة بالفريق المشارك في تطبيق استراتيجية كايزن kaizen.

- آليات لتفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء استراتيجية كايزن kaizen

والتي سوف يتم حصرها على النحو التالي:-

(١) متطلبات خاصة بالفريق المشارك في تطبيق استراتيجية

كايزن kaizen:

أولاً: متطلبات خاصة بمدير الروضة:

- ١- أن يتحلى مدير الروضة بالعديد من السمات والتي من بينها:

- الصدق والعدل والشفافية والتفاني في العمل.
- لديه خبرة إدارية مسبقة.
- لديه كفاءة في الاتصال بالآخرين.
- ذو كفاءة علمية بمجال رياض الأطفال.
- يتمتع بالرغبة المستمرة في التعليم.
- كفاء من الناحية التربوية.
- شغوف دائماً بالمساهمة في خدمة المجتمع ورؤيته.
- لديه رصيد من الانتاج العلمي.
- يتحلى بصفات القائد المدير .

- ٢- أن يكون المدير على دراية كاملة بكيفية إدارة الروضة من حيث:

- الاستثمار الأمثل للوقت.
- الاستثمار الأمثل للمكان.
- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية.

- ٣- أن يتبنى المدير استراتيجية كايزن في الإدارة، ويقوم بالعمل بها ونشرها بين فريق العمل.

٤- أن يكون المدير مُلم وممارس للتاءات الخمس 5S، وهي:

- التصنيف Seiri: حيث يستطيع تصنيف كل شيء داخل العمل (أعضاء- أدوات- وسائل- خامات) لخدمة الروضة و لرفع قدرتها المؤسسية.
 - تنظيم Seiton: حيث يكون لديه القدرة على تنظيم العاملون والأدوات والوسائل والخامات لخدمة العملية التعليمية والتخلص من كل ما يهدر الوقت أو الجهد أو المال
 - تنظيف Seiso: حيث يقوم بتنظيف الروضة من كل ما يعوقها عن تحقيق أهدافها.
 - تميظ Seiketsu: حيث يقوم بوضع معايير يسير بها العمل بالروضة.
 - تثبيت Shitsuke: حيث يقوم بتثبيت المفاهيم والأساليب الصحيحة التي يجب العمل بها داخل الروضة.
- ٥- أن يدعم المدير ثقافة العمل الجماعي.
- ٦- أن يعزز المدير الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين بالروضة، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي.
- ٧- أن يوفر تدريب مناسب لفريق العمل معه على استراتيجية كايزن، وإبراز أهميتها في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال.
- ٨- شحذ مدير الروضة لهمم فريق العمل نحو التحسين المستمر داخل الروضة وفق الجدول الزمني المحدد.
- ٩- أن تتنوع إدارته ما بين: (الإدارة من موقع الحدث، والإدارة بالمشاركة، والإدارة الأبوية، والإدارة المرئية).
- ١٠- أن يتخذ آليات لمكافأة الأعضاء المجددين والدؤوبين على التحسين المستمر للروضة.
- ١١- أن يكون لديه صلاحيات كافية لمعاقبة المقصرين في العمل.
- ١٢- لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وقت وقوع أي مشكلة بالروضة.
- ١٣- أن يضع المدير بمشاركة فريق العمل ميثاق لمحاسبة المقصرين في خطط التحسين والتطوير بالروضة.

١٤- أن يكون لديه قاعدة بيانات عن الموارد المادية والبشرية بالروضة، وأهم المشكلات بالروضة وجوانب الضعف التي تحتاج إلى تحسين وتعديل مصحوبة بآليات التحسين والتطوير .

ثانياً: متطلبات خاصة بالعاملين بالروضة:

- ١- العمل على نشر ثقافة الكايزن (التحسين المستمر) بين فريق العمل بالروضة.
- ٢- عقد دورات تدريبية لجميع العاملين بالروضة لتدريبهم على كيفية كيزنة الروضة.
- ٣- تدريب جميع العاملين بالروضة على كيفية العمل في فرق جماعية لتحقيق أهداف الروضة.
- ٤- تدريب المعلمات بالروضة على كيفية التحسين والتطوير المستمر في طرق التدريس والاستراتيجيات المستخدمة مع الأطفال.
- ٥- تدريب معلمات رياض الأطفال على كيفية ترتيب وتنظيم القاعات الدراسية بالروضة بما يكفل تحقيق أهداف الروضة.
- ٦- تدريب المعلمات بالروضة على كيفية استغلال جميع الموارد المادية بالروضة في تنمية مهارات الأطفال بشكل مستمر ومتطور وبكفاءة عالية.
- ٧- تدريب المعلمات بالروضة على كيفية القضاء على الهدر في الوقت أو الجهد أو الموارد.
- ٨- تدريب المعلمات على كيفية استخدام نفس الموارد المادية الموجودة بالروضة ولكن بأكثر كفاءة.
- ٩- تشجيع المعلمات على اطلاق الأفكار الإبداعية التي تساهم في تحسين وتطوير الروضة بشكل مستمر .

ثالثاً: متطلبات خاصة بالأطفال:

- ١- نشر ثقافة الكايزن بين الأطفال.
- ٢- تشجيع الأطفال على تطوير قدراتهم بمبادرات صغيرة.

- ٣- تعويد الأطفال على المشاركة في تنظيم وتنظيف الروضة بصفة مستمرة والتخلص من أي هدر.
- ٤- تعويد الأطفال على استغلال أوقاتهم بطريقة صحيحة دون هدر.
- ٥- تدريب الأطفال على الاستغلال الأمثل للخامات والوسائل التعليمية الموجودة بالروضة دون هدر.
- ٦- العمل على تنمية مهارات وأخلاقيات الأطفال بصفة مستمرة ووفق جدول زمني محدد.
- ٧- تدريب الأطفال على العمل الجماعي والبعد عن الذاتية.
- ٨- تعزيز المبادرات والأفكار الإبداعية للأطفال.
- ٩- تدريب الأطفال على خطوات القضاء على الهدر بجميع أنواعه داخل الروضة، وفي المنزل.

رابعًا: متطلبات خاصة بأولياء الأمور:

- ١- نشر ثقافة الكايزن بين أولياء الأمور.
- ٢- عقد لقاءات دورية مع أولياء الأمور لإشراكهم في خطط التحسين والتطوير بالروضة.
- ٣- تدريب أولياء الأمور على كيفية تحسين وتطوير مهارات وأخلاقيات الأطفال بصفة مستمرة.
- ٤- تبصير أولياء الأمور بمشكلات الروضة، وأدوارهم المتوقعة في المساهمة في حلها.
- ٥- تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية الصادرة من أولياء الأمور لتطوير وتحسين الروضة.
- ٦- توظيف التبرعات الصادرة من أولياء الأمور في تحسين وتطوير الروضة.

خامسًا: متطلبات خاصة بالمجتمع المحلي:

- ١- نشر ثقافة الكايزن بين أعضاء المجتمع المحلي المشاركين في خطط التطوير بالروضة.

- ٢- تبصير أعضاء المجتمع المحلي بمشكلات الروضة وسُبل المشاركة في حلها.
- ٣- تشجيع أعضاء المجتمع المحلي على التبرع لصالح تحسين وتطوير الروضة.
- ٤- اشراك أعضاء المجتمع المحلي في خطط التحسين والتطوير بالروضة.
- ٥- توظيف المبادرات والأفكار الإبداعية الصادرة عن أعضاء المجتمع المحلي في تحسين وتطوير الروضة.

(٢) آليات لتفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء استراتيجية كايزن kaizen:

(أ) دور إدارة الروضة في وضع وتفعيل رؤيتها ورسالتها:

- السماح لجميع العاملين بها بالمشاركة في وضع رؤيتها ورسالتها وفق الأساليب العلمية المتبعة.
- ترجمة رسالة الروضة إلى خطط عملية للتنفيذ.
- تدريب فريق العمل بالروضة على كيفية تنفيذ الخطط المنبثقة من رسالتها.
- السماح بمشاركة أعضاء من المجتمع المحلي في وضع رؤيتها ورسالتها.
- الحرص على تلبية رؤية ورسالة الروضة لمتطلبات المجتمع المحلي.
- السعي الدائم لأن تكون رؤية الروضة ورسالتها محفزة على الابتكار والإبداع لصالح الروضة.
- الحرص على تحديث رؤية الروضة ورسالتها وفق متطلبات العصر.
- تطبيق المقاييس المحكمة للتعرف على الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تعيق الروضة عن تحقيق رسالتها.
- الاهتمام بتحسين معرفة كل فرد بالروضة برؤيتها ورسالتها وخطط التحسين والتطوير التابعة لها.
- التشجع على الإبلاغ عن أي مشكلات أو معوقات يمكن أن تقف عائق دون تحقيق رؤية الروضة ورسالتها.
- تطبيق الخطط العملية التي من شأنها إزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق رسالة الروضة وقت وقوعها.

- تشكل فريق عمل للتأكد من تنفيذ الخطط المتعلقة برسالة الروضة
- التحقق بصفة مستمرة من سير الجدول الزمني للأنشطة والمهام الخاصة بتحقيق رسالة الروضة.
- السعي بصفة مستمرة لتصنيف وتنظيم موارد الروضة (البشرية والمادية) لصالح تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- الحرص على تنظيف بيئة الروضة من كل ما يعوق فريق العمل عن تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- إعداد معايير محددة لإنجاز رسالة الروضة
- نشر الوعي بأهمية التحسين والتطوير في الأنشطة والعمليات بالروضة من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها.

(ب) دور إدارة الروضة في القيادة والحوكمة:

- الاهتمام بنشر ثقافة التحسين والتطوير بين العاملين بالروضة، وأولياء الأمور، وبعض أعضاء المجتمع المحلي.
- وضع معايير محكمة لتطوير وتحسين الروضة.
- مشاركة جميع العاملين بالروضة في تحسين وتطوير خطط العمل بها.
- مشاركة أولياء الأمور في وضع وتطبيق خطط التطوير والتحسين بالروضة.
- مشاركة بعض أعضاء المجتمع المحلي في وضع وتطبيق خطط التطوير والتحسين بالروضة.
- متابعة تحقيق خطط الروضة وأهدافها من موقع الحداد
- منع أي هدر في الوقت أو الجهد أو المال يعيق عن تحقيق الخطط الموضوعة.
- تُدعم الإدارة ثقافة العمل الجماعي.
- متابعة عمليات تدريب فريق العمل بالروضة على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال.
- اتسام أسلوب الإدارة في الروضة بالديمقراطية.
- إدارة الروضة بأسلوب الإدارة الأبوية الحنونة.

- دعم الأفكار المبدعة التي تعمل على استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بالروضة لصالح تحقيق أهدافها.
- اتسام الإدارة بالعدالة والنزاهة والشفافية.
- تأييد مبدأ تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات
- سعى الإدارة إلى تنمية ذاتها علمياً ومهنياً وإدارياً.
- الأخذ بخطوات جادة نحو مكافأة المتعاونين في التطوير والتحسين المستمر بالروضة.
- معاقبة المقصرين في تحقيق المعايير المتفق عليها لتحسين وتطوير الروضة
- تكريم أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي المشاركين لها في وضع وتنفيذ خطط التحسين والتطوير بالروضة.
- معالجة المشكلات التي تطرأ على الروضة أول بأول.
- المعالجة السريعة لشكاوى أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

(ج) دور إدارة الروضة المتعلق بمبنى الروضة وتجهيزاته:

- الاجتهاد في إعادة تجهيز مبنى الروضة بالبنية الداعمة لممارسة الأنشطة المختلفة في ضوء الامكانيات المتاحة وبمساعدة أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- الحرص على الاستفادة من الوسائل والخامات القديمة وإعادة تصنيعها لصالح العملية التعليمية بالروضة.
- الاهتمام بتنظيم القاعات بشكل يُسهل حركة الأطفال داخلها، ويُيسر عمليتي التعليم والتعلم بها.
- التعامل مع الأعداد الكبيرة للأطفال داخل القاعات بشكل يُيسر عمليتي التعليم والتعلم بها.
- توفير جدول زمني لفناء الروضة لتلبية احتياجات جميع الأطفال للعب والحركة.
- توفير مراكز تعلم متحركة ومتغيرة في المساحات المتاحة بالروضة مزودة بجدول زمني لاستيعاب جميع الأطفال بالروضة.

- مباشرة عمليات مساهمة الأطفال والمعلمون في نظافة القاعات ودورات المياه بالروضة.
- مباشرة عمليات مساهمة الأطفال والمعلمون في تزويد دورات المياه بالصابون السائل والمطهرات
- الاهتمام بتخصيص حجرة أو جزء من حجرة لرعاية الأطفال صحياً.
- مباشرة عمليات صيانة حوائط وسلالم الروضة
- الاستعانة بأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في تجهيز القاعات وصيانة الأثاث بها.
- التأكد من صيانة النوافذ الزجاجية بصفة مستمرة.
- التخلص من أي مخلفات تعوق حركة الأطفال في الطرقات.
- التأكد من عدم وجود حُفر أو أماكن صرف مكشوفة تضر بالأطفال.
- متابعة المرور الدوري على طفايات الحريق للتأكد من صلاحيتها للاستخدام وقت الحاجة لها.
- متابعة صيانة حنفيات الحريق حتى يتسنى استخدامها في الوقت المناسب.
- القيام بافتعال حريق وإطلاق صوت جهاز انذار الحريق لتدريب العاملين والأطفال على كيفية التصرف الصحيح في مثل هذه الحالات.
- استغلال الدواليب الموجودة بالروضة لحفظ وتخزين الأدوات والوسائل بشكل يعمل على تنظيم القاعات، وتسهيل حركة الأطفال داخلها.
- توفير مكتبة للطفل سواء كانت ثابتة أو متحركة، ومزودة بجدول زمني لاستفادة جميع الأطفال بالروضة.
- توفر الإدارة بالتعاون مع المعلمات الخامات والوسائل التعليمية المناسبة لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة
- مساعدة الأطفال المعاقين حركياً على سهولة الوصول إلى القاعات في حالة عدم وجود تجهيزات بالمبنى تسمح بذلك.

(د) دور إدارة الروضة المتعلق بالمشاركة المجتمعية:

- إعداد قاعدة بيانات عن أسر الأطفال ومؤسسات المجتمع المحلي التي يمكن التعاون معها في وضع وتنفيذ خطط التحسين المستمر.
- وضع آليات لمشاركة أولياء الأمور في وضع وتنفيذ خطط تحسين وتطوير الروضة.
- تفعيل مشاركة المجتمع المحلي في وضع وتنفيذ خطط تحسين وتطوير الروضة بصفة مستمرة.
- تبني المبادرات المبتكرة الصادرة عن أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتدرجها ضمن خطط التطوير والتحسين.
- متابعة انجاز أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمهام المنوطة بهم والمدرجة بالخطة الزمنية لتطوير وتحسين الروضة.
- التواصل مع أولياء الأمور عبر وسائل الاتصالات الحديثة لمتابعة خطط التطوير والتحسين بالروضة.
- اجراء مقابلات واجتماعات دورية مع أعضاء المجتمع المحلي لاقتراح وتنفيذ خطط التطوير والتحسين المستمر بالروضة.
- وضع آليات وبرامج لإفادة أولياء أمور الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- مساعدة أولياء الأمور في علاج العديد من المشكلات السلوكية لأطفالهم.
- تحديد احتياجات الروضة من الوسائل والخامات والتي تبغي مساعدة المجتمع المحلي لها في توفيرها.
- تحديد طبيعة المساعدات المعنوية التي تبغي الحصول عليها من أولياء الأمور.
- اعفاء الأسر الفقيرة من مصروفات الروضة.
- تنفيذ أنشطة صيفية اجتماعية في الإجازة الصيفية.
- توظيف التبرعات العينية من أولياء الأمور والمجتمع المحلي لخدمة خطط التطوير والتحسين بالروضة.

(هـ) دور إدارة الروضة في ضمان الجودة والمساءلة:

- تلقى الإدارة تدريبات بشكل دوري لضمان تحقيق الجودة بها.
- تقوم الإدارة أنشطة فريق الجودة بالروضة.
- تُقنن الإدارة دور كل عضو في فريق الجودة بالروضة.
- الحرص على تدريب فريق الجودة بصفة مستمرة على سبل التحسين المستمر وآلياته.
- الاعتماد على قاعدة بيانات ومقاييس محكمة لتحديد الصعوبات والمشكلات التي تعوق فريق الجودة عن التحسين المستمر.
- التحقق من سير فريق الجودة في خطط التحسين بشكل صحيح وفق الجدول الزمني الموضوع سلفاً.
- تُوعي الإدارة فريق العمل بالروضة على ضرورة الإبلاغ عن أي صعوبات يواجهونها اثناء انجاز أهداف التحسين والتطوير بالروضة.
- اتخاذ الإجراءات السريعة والمصارمة تجاه المشكلات التي تعوق خطط التحسين والتطوير بالروضة.
- تقدير جهود كل المشاركين في برامج التحسين المستمر بالروضة.
- معاقبة المقصرين في أعمالهم.
- تخصيص يوم لعرض الجهود التي تمت بالروضة وأشكال التحسين والتطوير.
- تُحاسب الإدارة في حالة تقصيرها في تنفيذ خطط التحسين والتطوير بالروضة وفق الجدول الزمني المحدد.

توصيات البحث:

- يوصي البحث بضرورة تبني الإدارة للاستراتيجيات الحديثة والمعمول بها في العديد من الدول المتقدمة والتي تتناسب وظروف بلادنا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- ضرورة تطبيق معايير الجودة برياض الأطفال بشكل فعلي وفعال.
- الحرص على تهيئة البيئة التربوية الداعمة للتعليم بالروضات التي تساعد المنهج الجديد لرياض الأطفال (2.0) على النجاح في تحقيق أهدافه.

المراجع:

- إبراهيم حنش الزهراني (٢٠١٣). بناء القدرات المؤسسية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتورا. جامعة أم القرى
- إبراهيم عبد المحسن حجاج (٢٠١١). متطلبات القدرة المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة. جامعة الأزهر. كلية التربية. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. ع ١٤٥. ج ١.
- أحلام قطب فرج (٢٠١٣). معوقات تحقيق معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات بمدينة الرياض. جامعة عين شمس. مجلة كلية التربية. ع ٣٧. ج ١.
- أحلام محمد الرواشدة (٢٠١٦). المشكلات التعليمية التي تواجه معلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن وطرق علاجها في لواء الأغوار الجنوبية. رسالة ماجستير. الأردن. جامعة مؤتة.
- أحلام ناصر الماضي (٢٠١٨). دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض. جامعة عين شمس. كلية البنات للأداب والعلوم والتربية. مجلة البحث العلمي في التربية. ع ١٩٠. ج ٧.
- أحمد صالح عبد الحفيظ (٢٠٠٣). إعادة الهندسة - كيف تطبق منهج إعادة الهندسة. عمان. دار وائل.
- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٩). المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen ومدى استفادة المنظمات العربية منه. المنصورة. المكتبة العصرية.
- أحمد محمد غنيم. أحمد عبد السلام النفراوي. ناجي محمد خشبة (٢٠١٣). تطبيق منهجية كايزن لتحفيز الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم وسط الدلتا. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر. مج ٣٧. ع ٣.
- أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠٠٤). تفعيل آليات الشراكة المجتمعية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمصر في ضوء خبرة جمهورية ألمانيا الاتحادية. جامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية. ع ١٣. نوفمبر.

- أسامه محمود قرني (٢٠١٤). تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية: رؤية مقترحة. مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مجلة الإدارة التربوية. ٢٤. سبتمبر.
- السيد سلامة الخميسي (٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة في التعليم قبل الجامعي من الفكر إلى التطبيق. دمياط. مكتبة نانسي.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩). دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي. ج.م.ع. الإصدار الثاني.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩). التقييم الذاتي وخطط التحسين لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. ج.م.ع. أكتوبر.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٢). وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي. ج.م.ع. الإصدار الثالث.
- (٢٠١٥). ملف التقدم لاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي "مرحلة رياض الأطفال". ج.م.ع.
- آمال السيد مسعود (٢٠٠٥). رياض الأطفال في مصر - دراسة تقييمية بين الواقع والمأمول. المركز العربي للتعليم والتنمية. مستقبل التربية العربية. مج ١١. ٣٧٤.
- أمل سيد مسعود (٢٠٠٥). رياض الأطفال في مصر بين الواقع والمأمول. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد الحادي عشر. العدد ٣.
- أمل فتحي عبد الرسول (٢٠١٣). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. رسالة ماجستير. جامعة المنيا. كلية التربية.
- أميرة عبد الرحمن برهمن (٢٠١٢). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم. رسالة دكتوراه. جامعة أم القرى بمكة المكرمة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- إيهاب إبراهيم الحو (٢٠١٧). تطوير إدارة رياض الأطفال على المستوى الإقليمي في ضوء **د. جيهان لطفى محمد** مدخل الهندسة الإدارية. جامعة طنطا. مجلة كلية التربية. مج ٦٦. ٢٤.
- راشد مسلط الشريف. مصطفى زكريا السحت (٢٠١٤). تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية (كايزن KIZEN) للتحسين المستمر.

- جامعة طنطا. مجلة كلية التربية. ع ٥٦.
- رانيا عبد المعز الجمال (٢٠١١). إدارة رياض الأطفال. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.
- رانية صاصيلا (٢٠١٠). تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية. مجلة جامعة دمشق. مج ٢٦. ع ٣.
- رضوى جمال الدين أمين (٢٠١١). تصور مقترح لمعايير جودة رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة. رسالة دكتوراه. جامعة المنيا. كلية التربية. قسم أصول التربية.
- رغد يوسف الجزاوي (٢٠٠٠). إعادة هندسة العمليات كمدخل للتحسين المستمر. رسالة ماجستير. جامعة بغداد. كلية الإدارة والاقتصاد. قسم إدارة الأعمال.
- رؤى محمد قناديلي (٢٠١٢). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. كلية العلوم الاجتماعية.
- رئاسة مجلس الوزراء (٢٠٠٨). قانون الطفل المصري رقم ١٢ لعام ١٩٩٦م والمعدل بالقانون رقم ٢٦ لعام ٢٠٠٨م. ج.م.ع. القاهرة.
- سامية عبدالله أبو طربوش (٢٠١٤). التحسين المستمر كايزن. سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة. الرياض. دار الاصحاب للنشر والتوزيع.
- سامية محمد جاويش (٢٠١١). معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال. القاهرة. دار الكتاب الحديث.
- سعدى جاسم عطية (٢٠١٨). المكونات الإيجابية للبيئة الصفية وعلاقتها بمهارات حل المشكلات لأطفال الروضة. رابطة التربويين العرب. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ع ٩٤. فبراير.
- سميرة محمد الشديفات. طارق محمد ارشيد (٢٠١٥). الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن - دراسة ميدانية في محافظة المفرق. الأردن. جامعة المجمعة. مركز النشر والترجمة. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية. ع ٨.
- سندس محمد شلبي (٢٠١٦). درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في عمان.

رسالة ماجستير. الأردن. الجامعة الهاشمية. كلية الدراسات العليا.

- شريف محمد شريف (٢٠١١). متطلبات تفعيل جهود الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في واقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي. جمعية التنمية بجامعة سوهاج. مجلة الثقافة والتنمية. مج ١٢. ع ٤٨٤.
- شريفة عوض الكسر (٢٠١٧). متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء). المركز القومي للبحوث بفلسطين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. مج ١. ع ٢٤.
- شيماء محمد خليل (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير نظام الاعتماد المؤسسي لمدارس التعليم العام في مصر على ضوء بعض الأنظمة العالمية. رسالة دكتوراه. جامعة المنيا. كلية التربية. قسم أصول التربية.
- صالح ناصر عليمات. سمية محمد الشديفات (٢٠١٧). فعالية برنامج تدريبي للكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال وتحسن ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات في محافظة المفرق. المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. العلوم الإنسانية والإدارية. مج ١٨. ع ١٨.
- ضياء الدين زاهر (٢٠٠٨). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل عملي). ط ٢. القاهرة. دار السحاب للنشر والتوزيع.
- طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠١٧). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. ط ٢. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عادل رجب إبراهيم (٢٠٠٤). تصور مستقبلي لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء بعض مؤشرات الجودة. رسالة دكتوراه. جامعة الأزهر. كلية التربية. قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة.
- عاطف عدلي فهيمي (٢٠٠٤). معلمة الروضة. الأردن. عمان. دار المسيرة.
- عائشة أرويشد العظامات (٢٠١٨). دور مديرات رياض الأطفال بمحافظة المفرق في تفعيل برنامج مشاركة أولياء الأمور في العملية التربوية. رسالة ماجستير. الأردن. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية.
- عائشة بكر فلاتة (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة لأخلاقيات القيادة من وجهة نظر المعلمات - دراسة

- تقويمية. جامعة بنها. مجلة كلية التربية. مج ٢٩، ع ١١٤.
- عبد الستار محروس فايد (٢٠١٣). صور مقترح للتغلب علي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير. جامعة الفيوم. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم.
- عبد الرحمن عدس (١٩٩٩). أساسيات البحث التربوي. عمان. دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- عبير عيد العقباوي (٢٠١٤). الكايزن. المملكة العربية السعودية. جدة. كنوز المعرفة.
- علاء محمد عمر (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن. جامعة أسيوط. مجلة كلية التربية. مج ٣٤، ع ٤٤.
- عقيل محمود رفاعي (٢٠٠٨). تطوير التعليم العام وتمويله: دراسات مقارنة. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.
- كريمان محمد بدير. هند عبد الله السبيعي (٢٠١٨). الإدارة الفعالة في رياض الأطفال في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠. جامعة عين شمس. معهد الدراسات العليا للطفولة. مجلة دراسات الطفولة. مج ٢١، ع ٧٤.
- محمد سلامة على (٢٠١٣). أثر استخدام نموذج كايزن على تنمية مفاهيم التسويق الأخضر والوعي البيئي لدى طلاب التعليم الثانوي التجاري. دراسات عربية في التربية وعلم النفس- السعودية. ع ٤٤، ج ٤.
- محمد عبد السلام البلشي. هادية محمد أبو كليلية. مروة ماهر قوطة (٢٠١٦). تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر ((Kaizen في تطوير التعليم الثانوي العام المصري مجلة القراءة والمعرفة - مصر. يوليو. ع ١٧٧.
- محمد عبود الحراحشة. ياسين عبد الوهاب أحمد (٢٠١٢). المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظر العاملات فيها. الأردن. مجلة جرش للبحوث والدراسات. مج ١٤، ع ٢٤.
- محمد محمد الحربي (٢٠١٧). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن Kaizen Gemba. العلوم التربوية - مصر. مج ٢٥، ع ١٤.
- محمد عبد الرازق خالد. وعادل رضوان عبد الرازق (٢٠٠٩). القدرة المؤسسية لبعض منظمات الرعاية الاجتماعية في ضوء معايير الجودة الشاملة: دراسة

- في منظور طريقة تنظيم المجتمع. جامعة الأزهر. كلية التربية. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. ع ٣٠٤٣ ج ٣.
- محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٠). تطوير القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد. مصر. مجلة التربية. مج ١٣. ع ٣٨.
- مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٧). إستراتيجية كايزن اليابانية رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة. ط ٢. القاهرة. دار الكتب المصرية.
- مزمل علي عثمان (٢٠١٧). اختبار أثر استراتيجية الكايزن Kaizen على أداء الجامعات- تطبيقاً على جامعة ببشة- المملكة العربية السعودية. الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أباراباك). مج ٨. ع ٢٥.
- منال محمد سبحي (٢٠١٥). الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي لمشرفات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر معلمات الروضة. رابطة التربويين العرب. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ع ٦٧. نوفمبر.
- منى محمد الهاجري (٢٠١٥). دراسة تحليلية لإدارة رياض الأطفال في اليابان وكيفية الإفادة منها بدولة الكويت. جامعة طنطا. مجلة كلية التربية. ع ٥٧.
- نادية عبدالخالق بكر (٢٠١٦). مدخل التحسين المستمر Kalizen وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر. المجلة العربية للإدارة. مج ٣٦. ع ١.
- نادية يوسف جمال الدين. زليخا ساعد المنورين. هيثم محمد الطوخي (٢٠١٧). التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن الياباني. جامعة القاهرة. مجلة كلية الدراسات العليا للتربية. مج ٢٥. ع ١٤.
- نجاه سعيد باوزير (٢٠١٧). تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة. جامعة الملك عبد العزيز. معهد الدراسات العليا التربوية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج ٦. عدد ٢.
- نصر الدين عبد الرافع محمد (٢٠١٢). أبعاد استراتيجية تطوير رياض الاطفال في مصر بين المحلية والعالمية. السعودية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. مج ٤. ع ١.
- نوال عبد العالي العتيبي (٢٠١٠). بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة

- الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية العلوم الاجتماعية.
- هبة مصطفى مطاوع (٢٠١١). تطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة في مصر. رسالة دكتوراه. جامعة المنصورة. كلية التربية. قسم أصول التربية.
- هند ماجد الخثيلة (٢٠٠٨). إدارة رياض الأطفال. ط٢. الإمارات العربية المتحدة. العين. دار الكتاب الجامعي.
- وجيهة ثابت العناني (٢٠١١). نشر ثقافة الجودة في المدرسة باستخدام نموذج كايزن Kaizen. سلطنة عمان. مجلة التطوير التربوي. ع٦٦٤.
- Coleman, M., & Barwis, E. (2011). Creating a Kaizen Movement During Economic Turbulence. Quality approaches in higher education Vol. 2, No. 1. pp 7:11
- Emiliani, M. (2005). Using kaizen to improve graduate business school degree programs. Quality Assurance in Education, 13(1), 37-52
- Feijoo,A.,Maceiras,R.,Arce,F.(2014): Improvement of Quality Management in High Education Through KAIZEN 5S Technique, 6th International Conference on Education and New Learning Technologies, ISSN.
- Reddy, S. K., & Karim, S. Kaizen(2016): Approach for Enhancing Quality Management Practices in HEIs. Establishing, Enhancing and Sustaining Quality Practices in Education, 20(28), 46.
- Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: a review of literature. IUP Journal of Operations Management, 8(2).
- Tilfarhoğlu, F. Y., & Anwer, J. K. (2017). Integration of Lean method in English Language Teaching and Learning: A New Perspective. Journal of Education and Training Studies, 5(9).
- Sallis, E. (2014). Total quality management in education: Routledge.
- Newitt, D. (1996). Beyond BPR & TQM-Managing through processes: Is kaizen enough? Paper presented at the Beyond TQM and Re-Engineering-Managing Through Process, IEE Colloquium on.
- Wilson, M. (2012). How to introduce Kaizen philosophy in education?, - [https:// blog.creativesafetysupply.com/ how-to-introduce-kaizen-philosophy-in-education/](https://blog.creativesafetysupply.com/how-to-introduce-kaizen-philosophy-in-education/)