

تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر " آليات مقترحة "

إعداد

صباح سيد عبد الرحمن محمد

د/ عزة نادي عبد الظاهر

مدرس بقسم التربية المقارنة

كلية التربية جامعة الفيوم

أ. د مراد صالح مراد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية / جامعة الفيوم

مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى : بيان كيفية استخدام مدخل التحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم ، فالمؤسسات التعليمية أحد أهم مؤسسات الدولة التي لا بد لها من مواجهة التغيرات والتحديات ، ومواكبة التطورات بفاعلية ، للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة في الأداء من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، وتحتاج قطاعات التعليم لمواجهة هذه التحديات المعاصرة إلى نوعية معينة من قيادات الإشراف التربوي القادر على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح ، وقد لاقت قضية تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية لدى الدول المتقدمة مكانة بارزة ، بوصف تطوير الأداء من أهم العمليات التي يجب فهمها وتبنيها للوصول بمؤسسات التعليم إلى الريادة والنهوض بالمجتمع .

وتتناول الدراسة المقصود بالقيادات الوسطى ، وأهميتها في المنظومة التعليمية ، ووظائفها في الفكر التربوي المعاصر ، مفهوم مدخل التحسين المستمر وأهميته ، ومبادئه ، وخطوات تطبيقه ، كما تتناول الدراسة بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل التحسين المستمر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من خلال عينة مكونة (٨١) فردا من القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ، وتوصلت الباحثة إلى أن بعض القيادات الوسطى ليس لديها

الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات الخاصة بعملها، وتفتقر العمل في فريق، كما أن الإدارة لاتوفر التحفيز والدعم الكافي للتحسين المستمر .

الكلمات المفتاحية : القيادات الوسطى ، التحسين المستمر

Summary

This study aims to show how to use the entrance of continuous improvement to develop the administrative performance of Middle leaders in the Directorate of education in Fayoum governorate, as educational institutions are one of the most important state institutions that have to face changes and challenges, and keep abreast of developments effectively , to reach the highest degree of efficiency in performance in Processes that must be understood and adopted to lead education institutions to the advancement of society

The study deals with the meaning of Middle leaders , their importance in the educational system , and their functions in contemporary educational thought, the concept of the entrance of continuous improvement, its importance , principles , and the steps of its application, the study also addresses some of the mechanisms proposed to develop the administrative performance of Middle leaders in light of the entrance of continuous improvement , the study Decisions about their work, lack work in a team, and management does not provide sufficient motivation and support for continuous improvement

Key words: middle leadership, continuous improvement

مقدمة :

تتطلب الجودة توافر مقومات أساسية في الأداء خاصة أداء القيادات التعليمية الوسطى بالمؤسسة ، وفي مقدمة هذه المقومات العمل على خلق ونشر ثقافة داخل المؤسسة تنظر دائماً إلى الجودة على أنها هدفاً أساسياً ، وأن يصبح التحسين المستمر جزءاً لا يتجزأ من العمل الروتيني اليومي ، أي ثقافة تجعل الجودة نصب أعينها ومحور اهتمامها ، وعلى ذلك يستلزم الأمر تطبيق إدارة تتميز بالجودة الشاملة في البداية ، ثم تطوير أطر الثقافة الملائمة التي تدعم هذا التطبيق ، لتحقيق النجاح ، وقد أكد العديد من الباحثين على أن تطوير

الأداء الإداري يستلزم تبني المداخل الحديثة التي أثبتت تطوراً ملحوظاً في الأداء وتحقيق الجودة والتنافسية ، ومن هذه المداخل :مدخل التحسين المستمر .

مشكلة البحث :

إن فاعلية وكفاية المؤسسات التعليمية تعتمد إلى حد كبير على كفاية وفاعلية أداء قيادتها ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة ؛ لذلك فإن أي عملية توضع لتطوير أداء القيادات الإدارية التربوية يجب أن تنطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المطلوب ممارسته؛ لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القيادية القائمة التي تبني على أساسها القرارات التطويرية اللازمة .

وهذه الفجوة تتمثل في أن: القيادات الوسطى تفتقر إلى نظام تقييم أداء شامل ومتكامل يقيس التميز في الأداء الذي بدوره يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء ، إذ يتركز واقع تقييم الأداء حول تقرير كفاءة الأداء ، الذي يفقد مصداقيته في كثير من المعلومات التي تؤدي بدورها في الحكم بموضوعية على الواقع ، وذلك لعدم اشتغالها على مؤشرات تقييم مرنة وعلمية محكمة ، وأساليب قياس أداء علمية توفر الثقة في صدق النتائج وصحتها ، الذي أدى بدوره إلى أن أصبحت متابعة هذه القيادات يعتمد على كتابة تقارير روتينية غير مبتكرة الأمر الذي أدى إلى وجود قصور في أداء المؤسسات التعليمية ، الذي أدى بدوره إلى ضعف المنتج التعليمي .

كما اثبتت ذلك دراسة : (أحمد الرفاعي ٢٠١٩) حيث توصلت إلى أن القيادات التعليمية الوسطى تفتقر إلى الكفاءة والمهارة في تحقيق الأهداف المرجوة ، كما توصلت نتائج الدراسات السابقة إلى ضرورة تصميم نظام لتطوير الأداء الإداري بحيث يعكس صورة شاملة وعوامل نجاح حاسمة ومؤكدة في أداء هذه القيادات ، منها دراسة (سحر محمد ٢٠١٨) ، وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في مجال المتابعة من :

عدم مواكبة أساليب الإدارة للتطور السريع والمتنامي وصعوبة اتخاذ القرارات والسرعة فيها، وقلة القدرة على حل المشكلات الطارئة أو توقعها قبل حدوثها ، هذا بالإضافة إلى توصيات هذه الدراسات بضرورة تطبيق المداخل الحديثة لتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية خاصة القادة التربويين .

لذا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في: التعرف على مستوى الأداء الإداري للقيادات التربوية الوسطى في مديريات التربية والتعليم ونواحي القصور فيها و استحداث آليات لتطوير الأداء الإداري لهذه القيادات ، تستند إلى مدخل التحسين المستمر ، في ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل التحسين المستمر ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية :

١- ما الإطار النظري والفكري للقيادات الوسطى التعليمية ، في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟

٢- ما الإطار النظري والفكري لمدخل التحسين المستمر في الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة ؟

٣- ما واقع الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث ؟

٤- ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل التحسين المستمر ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- ١- التعرف على الإطار النظري والفكري للقيادات الوسطى التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
- ٢- التعرف على الإطار النظري والفكري لمدخل التحسين المستمر في الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة .
- ٣- الكشف عن واقع الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث.
- ٤- وضع آليات مقترحة يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل التحسين المستمر .

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوعات التي تتناولها ، وهي القيادات الوسطى والتي تعتبر الركيزة الأساسية في تحسين جودة وتطوير أداء المؤسسات التعليمية لكونها همزة الوصل بين القيادات العليا والقيادات التنفيذية ، كما تستمد أهميتها من تناول مدخل التحسين المستمر لما له من فعالية التحسين بأقل جهد ، وأقل تكلفة ورفع كفاءة العمل والمعلمين ، بالإضافة إلى ما يلي :

- قد تساعد الدراسة في وضع حلول واقعية لتحقيق جودة الأداء وتحسينه للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم
- تسهم الدراسة في توضيح مفهوم التحسين المستمر، وأهميته، والمبادئ التي يركز عليها لتطوير وتحسين الأداء.
- تساعد الدراسة على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من خلال تقديم بعض الآليات المقترحة في ضوء مدخل التحسين المستمر .

حدود البحث :

الحدود الموضوعية :

اقتصر البحث على تقديم آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر .

الحدود البشرية :

اقتصر البحث على عينة من القيادات الوسطى (مديرو ووكلاء الإدارات التعليمية ، رؤساء ومديرو المراحل التعليمية) في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم .

منهج الدراسة :

تستخدم الباحثة المنهج الوصفي ، باعتباره المنهج المناسب للدراسة ، حيث يهتم هذا المنهج بالبحث ، والوصف والتحليل للظاهرة موضوع الدراسة ، ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها ، وإنما يتعداها إلى تفسير هذه البيانات حتى تنتظم ويتم تحليلها وتستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث ، كما أنه يتحرى الدقة الشديدة والفحص والتمحيص في التعرف على خصائص الظواهر أو المشكلات التي ندرسها من جميع جوانبها ، وتقديم الحلول لها ، ووضع التنبؤات الخاصة بشكلها وحجمها في المستقبل (سناء محمد سليمان ، ٢٠٠٩، ص ١٤٠) ، لذا تفرض طبيعة هذه الدراسة استخدام هذا المنهج لوصف المقصود بالقيادات التربوية الوسطى ووظائفها وأساليب اختيارها والمهارات التي يجب توافرها لدى هذه القيادات ، وتعرف كيفية تطوير أدائها ، ولا تقف الدراسة عند مجرد الوصف ولكن تمتد لرصد وتحليل كافة البيانات والدراسات للوصول إلى تصميم استبانة تتكون من محورين وتم تطبيقها على عينة من القيادات التربوية الوسطى (مديرو ووكلاء إدارة ، مديرو مراحل تعليمية) في محافظة الفيوم ، وذلك للكشف عن واقع تطبيق مدخل التحسين المستمر

في الأداء الإداري من وجهة نظرهم ، بهدف التوصل إلى آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري لهذه القيادات .

مصطلحات البحث:

الأداء الإداري (management performance)

تعريف الأداء : هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة ، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين ، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما (أحمد حسن اللقاني ، وعلي أحمد الجمل ، ١٩٩٩ ، ص ١٢)

ويقصد بالأداء الإداري : تلك المسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها ، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ، وقدرة الفرد على حل المشكلات بطريقة متميزة ومبدعة ؛ لذلك يمكن الحكم على مثالية الأداء الإداري من خلال القيام بأداء المسؤوليات والواجبات والمهام على الوجه الأكمل ، أي أنه يعبر عن الأنشطة الإدارية بالمؤسسات ، وجودة أدائها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة زمنية محددة (نبيل سعد خليل : ٢٠١٤ ، ص ١٧٩)

والتعريف الإجرائي للأداء الإداري : أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ، وهو يعكس الكيفية التي بها الفرد متطلبات الوظيفة ، ويمكن قياس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد ويتضمن للأداء الإداري الفعال كيفية التعامل مع التعقد والتنوع والغموض الحادث في بيئة العمل ، ويشير الأداء الإداري إلى مجموعة الواجبات والمهام التي يتم تكليف الأفراد بها ويتضمن أيضا : تقويم الأداء ومحفزات التقويض ، ويمكن تعريفه على أنه سلوك وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة في المواقف المختلفة ، وهناك متطلبات للأداء الإداري الفعال وهي : وضوح الأهداف ومستوى جيد

من المصادر والمدخلات ، ومعرفة وفهم طبيعة الوظيفة (رضا إبراهيم المليجي ،
٢٠١١ ، ص ٩٠) .

أما كلمة تطوير (Development) :

لغة :هو عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم
في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية (أحمد زكي بدوي : " ،
١٩٩٤م ، ص ٧٢)

أما كلمة تطوير إصطلاحا فقد عرف بأنه عملية مقصودة هادفة ينتج عنها ترقية
الشيء عن طريق البدء بما هو موجود ، والتدرج من مرحلة إلى أخرى من خلال تحليل
الواقع إلى عناصر أولية ، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك للتحسين (عبد الغني
النوري ، ١٩٩٧م ، ص ٢١٤) ، والتطوير هو أحد أهم مجالات تكنولوجيا التعليم وهو نتاج
لعمليات التنمية (ماهر اسماعيل صبري ، ٢٠٠٢م ، ص ٢١٧) ، كما يعرف التطوير بأنه
عملية من عمليات هندسة المنهج يتم فيها تدعيم جوانب القوة ومعالجة أو تصحيح نقاط
الضعف في كل عنصر من عناصر المنهج ، وهو يستند إلى مجموعة من المبادئ العلمية
والفنية ، كما يعرف التطوير بأنه تحسين وتحديث وإدخال تجديبات ومستحدثات على الإدارة
بقصد تحسين العملية التربوية ، ورفع مستواها ، حتى تصبح أكثر وفاء وتحقيقا للأهداف
(حسن شحاته ، زينب النجار ، ٢٠١١م ، ص ١٠٧)

والتعريف الإجرائي لتطوير الأداء الإداري يقصد به: التحسين المستمر في الأداء ،
وفقا لتغيير ظروف العمل والموارد والمعوقات الطارئة مثل استبدال أسلوب الإدارة
واختلاف كفاءة الموارد أو استحداث أهداف جديدة ، وإجراء تغييرات في الأداء لزيادة
قدرته التنافسية وتحقيق التميز ورضا العملاء وذلك من خلال تطبيق مدخل التحسين
المستمر ، كأحد المداخل الحديثة لتطوير الأداء .

- القيادات الوسطى : (middle leadership) :

القيادة هي درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد ، وتعتبر مؤشرا مهما للحكم على قيادته بالفعالية (حسن شحاته ، زينب النجار ، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٤٢) ، كما تعرف القيادة بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري وتوجيهه نحو هدف معين (أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، ١٩٩٤ ، ص ٢٦٦)

وتعرف القيادة الوسطى بأنها : ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويصل إلى أقل مباشرة من مستوى القيادات العليا، وهي تمثل حلقة الوصل ما بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا (التفيدية) ، كما يمكن تعريف القيادات الوسطى بأنها " هم الأشخاص المعنيون رسميا في وزارة التربية والتعليم سواء عن طريق المسابقات الرسمية ، أو التسكين أوالتنسيب لشغل مركز (مدير أو وكيل إدارة تعليمية ، مدير مرحلة ، رئيس قسم) (صلاح الدين عبد العزيز غنيم ، ٢٠١٥ م ، ص ١١)

والقيادات التربوية الوسطى هم المسؤولون عن تولي القيادة التنظيمية

والتعليمية لمديري المدارس التابعة لإدارتهم ، ويعتبروا المديرين التنفيذيين للتعليم على مستوى الإدارة ، ومن ثم فهم يشرفون بشكل مباشر على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ، ويقومون بمتابعتها وتقييمها وتوجيهها طبقا للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة ، كما يضعوا خططا لتطوير وتطبيق النظم المستحدثة ومراقبة انتظامها وسلامها بالإدارة التابعة لهم ، (وزارة التربية والتعليم : " اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية " قرار وزاري رقم (٢٨) بتاريخ ٢٩ / ١ / ٢٠٠٤)

وتعرف الباحثة القيادات الوسطى إجرائيا بأنها : تلك القيادات التي تعمل في الإدارات التعليمية بالمحافظات المختلفة ، على اختلاف مستوياتها ، ويمثلها : مديرو الإدارات التعليمية ووكلائها ، ومديرو المراحل التعليمية ، ورؤساء الأقسام ، وهي التي

تقوم بالإشراف على العملية التعليمية ، ومتابعتها وتقويهما ، ووضع الخطط لتطويرها ،
ويعتبروا المديرين التنفيذيين للتعليم على مستوى الإدارات التعليمية .

مدخل التحسين المستمر :

عرف التحسين المستمر (improvement continuous) بأنه: فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات وطرق الإنتاج بشكل مستمر وكما أوضح ديمينج أن مفهوم التحسين المستمر بالمبدأ الخامس من مبادئه الأربعة عشر للإدارة بقوله : تحسين "نظام الإنتاج لكل أنشطة المنظمة والخدمة باستمرار وتحسين الأداء بشكل مستمر (معجم مصطلحات ،المنظمة العربية، ٢٠٠٧ ،ص ١٠١) ، كما يقصد به : إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب ، واعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتقييم في العمل مع تبني قيادة بديلة ، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة ، وتحسين العمليات الإشرافية ، والتحسين المستمر لأداء المشرفين وتوجيههم نحو الجودة في الأداء . (محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، ٢٠١٩،ص ٣١) .

كما وصفه يورجنسن (Jorgensen) بأنه : مبادرات تحسين تزيد من فرص النجاح وتقلل من فرص الفشل، وأنه منهجية جديدة، أو مبادرة، مثل: إدارة الجودة الشاملة ، لتعزيز وتحقيق الميزة التنافسية وأكد السلمي على أن التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين من متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن التحسين المستمر يعتمد على الخطوات التدريجية ، وكما عبر مدير معهد التحسين عن فلسفة التحسين المستمر بأنها سرنجاح اليابان في التنافس ، إذ تتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وتحقيق مستويات أعلى للأداء . (Jorgensen, T,

Continuous Improvement: 2000,11)

يتضح مما سبق أن التحسين المستمر فلسفة إدارية للتطوير، وهي مسئولية جميع من بالمؤسسة ، وأن الخطوات الصغيرة والتدريجية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، ولابد من مشاركة جميع العاملين ، الأهداف محددة وواضحة والتركيز على العمل بروح الفريق،

والتي تتمثل في: التعاون، والترابط، والتنسيق الجماعي، وخلق علاقات بناءة بين جميع العاملين .

ويمكن تعريف التحسين المستمر في هذه الدراسة وفي ضوء مما سبق أن التحسين المستمر عبارة عن : عملية للتغيير التدريجي التي تركز على أداء أو تنفيذ المهام الموجودة بطريقة أكثر فعالية، والعمل باستمرار لتحقيق بعض التحسينات حتى ولو كانت بسيطة، والتحسين هدف تقع مسؤولية تنفيذه على القيادات التعليمية، كما أنه جهد جماعي مستمر، وفلسفة إدارية للتطوير، وتأكيد معايير الجودة والذي يهدف إلى استمرارية التحسين .

الدراسات السابقة :

أولا الدراسات العربية :

١- دراسة صلاح الدين عبد العزيز غنيم (٢٠١٥)

هدفت الدراسة التعرف على مشكلات الأداء في قطاع القيادات الوسطى ومن ثم الاحتياجات التدريبية لها ، كما هدفت إلى تعرف أداء ومهام القيادات الوسطى في ضوء مدخل الجودة الشاملة ، أيضا تحديد الأدوار المستقبلية للقيادات الوسطى في مجال تنمية الموارد البشرية ، ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء في ضوء أدوارهم ومهامهم المستقبلية على ضوء ما تسفر عنه الأدبيات النظرية وخبرات بعض الدول المتقدمة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، الاستبيانات الموجهة إلى القيادات العليا والوسطى بمديريات التربية والتعليم وطبقت على عينة من محافظات القاهرة والجيزة والشرقية ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : قلة توافر الموارد البشرية المؤهلة ، المركزية في صنع القرار ، ضعف التدريبات المقدمة للقيادات الوسطى قبل الترقي ، اختيار القيادات بالأهواء الشخصية والمحسوبية دون معايير ثابتة .

٢- دراسة شافي عوض الرشدي (٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الوسطى في الفكر التربوي المعاصر ، ودراسة أبعاد الأداء الإداري للقيادات الوسطى بوزارة التربية بالكويت ، وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الوسطى في ضوء مدخل الإدارة الحديثة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان والمقابلات الشخصية ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : عدم الاهتمام بعقد دورات تدريبية خاصة بإعداد القيادات الإدارية من الوزارة والهيئات المعتمدة ، ضعف القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين ، قلة استثمار نقاط القوة والضعف لديها في تطوير الأداء الإداري

٣- دراسة أحمد عبد الرحمن خالد : (٢٠١٨م) بعنوان : أثر التحسين المستمر على الأداء

الكلية للمنظمة " دراسة ميدانية " هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحسين المستمر على الأداء الكلية للمنظمة ، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وبلغ حجم العين (٧٧) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر على الأداء الكلية للمؤسسة ، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مفهوم التحسين المستمر وتوفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتطبيقه في مختلف مجالات العمل ، واعتباره مسئولية جماعية لكل العاملين بالمؤسسة.

٤- دراسة عزة يوسف سلامة (٢٠١٩) بعنوان : " متطلبات تطبيق منهجية "كايزن" "

للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر " هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية المنهجية للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارات التعليم ، تحديد متطلبات تطبيق منهجية " كايزن " لتطوير الأداء ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك متطلبات ينبغي توافرها لدعم منهجية التحسين المستمر منها وضوح الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، وضرورة دعم الإدارة للقيادات من أجل تنفيذ برامج التحسين.

ثانيا الدراسات الأجنبية :

١- دراسة : (BRUCE E. Richards) (٢٠١٥)

"تحديات القيادة القائمة على السياسة الإدارية والثقافة المؤسسية لمديري مراكز التعلم والتعليم الجامعي" ، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف المطالب الجديدة للقيادات الوسطى في ظل الثقافات الجديدة وتأثيرها على السياسات الإدارية ، وتحديد الفجوة بين المطالب والقيود والخيارات والتحديات التي تواجهها هذه القيادات في أدائهم وقيادتهم على ضوء نظرية القيادة ستورت، وقد استخدمت الدراسة استبيان أرسل إلى أعضاء شبكة التنمية المهنية والتنظيمية (pop) التي تضم قادة (TLCS) والمشرفين على القادة حيث أن هؤلاء القادة ينقلون إلى مدير متوسط في التعليم العالي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن سبب نقاط الضعف الموجودة هي عدم وجود وثائق تدريب (TLC) للقادة ، كما أنه لا يوجد طرق وكيفية لمعالجة الضعف في السياسات الإدارية في المؤسسة ، وأن هناك ضعف في توفير الأساليب التدريبية والاختبارات التي تؤهل القادة بالصفات اللازمة للتميز في دور مدير لمراكز التعليم ، والترقي لوظائف القادة المتوسطة .

٢- دراسة : (Joey A.Fleck) (٢٠١٧) بعنوان: القيادة الناجحة : الدراسة المهنية والتقنية لمديري الإدارات التعليمية في بنسلفانيا :

سعت الدراسة إلى تحديد المهارات القيادية الأساسية اللازمة لنجاح الأداء الإداري في المدارس الثانوية التقنية ، وتحديد العلاقة بين المهارات القيادية الأساسية ونجاح الأداء الإداري في التعليم الثانوي المهني، و شملت عينة الدراسة مسح شامل لمدراء المنطقة الوسطى لولاية بنسلفانيا التعليمية ، والتي تضمنت (٤٤) قائد تعليمي ، بالإضافة إلى استطلاع رأي لمديري مراكز التطوير بالمنطقة واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المهارات القيادية التي يجب توافرها في هؤلاء القادة الإداريين منها: الوعي بالعوامل الخارجية ، التفكير الاستراتيجي ،

التخطيط لإدارة الأداء ، القدرة على التواصل وصنع القرار ، ومن توصيات عمل أبحاث
تركز على تحديد المهارات القيادية ، والإعداد الأكاديمي للقيادات التعليمية .

٣- دراسة (Cwikla, G., Gwiazda, A., Banas, W., Monica) (٢٠١٨)

بعنوان: تقييم كفاءة نظام التحسين المستمر القائم على "كايزن" : من أهداف الدراسة
تقييم فعالية نظام التحسين المستمر القائم على فلسفة كايزن في مؤسسة إنتاج في بولندا
، استخدمت الدراسة إجراء الدراسة الاستقصائية على المديرين ، وتوصلت الدراسة إلى
العامل الرئيسي للقيام بأنشطة التحسين المستمر هو الحافز المادي ، ويختلف ذلك مع
الأصل في التصميم الياباني لكايزن التي تقوم على الرغبة في المشاركة في عمليات
تطوير الأداء . (Cwikla, G., Gwiazda, 2018, PP.1-12)

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد العرض السابق لعدد من الدراسات والأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية ذات
الصلة بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع الدراسة يتضح أن الحاجة ماسة لتطوير الأداء
الإداري للقيادات الوسطى، وذلك بسبب التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية وذلك عن
تطبيق أحد المداخل الإدارية الحديثة والذي مدخل التحسين المستمر من أهم هذه المداخل ،
حيث أنه يساعد على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ، ويساعدها على تحديد القضايا
الجوهريّة التي تواجهها ، ويساعد قيادات المؤسسة على الرقابة وتقييم الأداء كما يساعد
على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة ورسالتها ، الأمر الذي مفاده السعي لإحداث
التغيير ، كما يساعد قيادات المؤسسة على إحداث التغيير والتحسين المستمر ، ويمكن
إبراز الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة على النحو التالي :

١- دراسة شافي عوض (٢٠١٥) ،

ودراسة صلاح غنيم التي تناولت واقع الإدارة الوسطى في الفكر التربوي المعاصر
، ومشكلات الأداء في قطاع القيادات الوسطى ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء

في ضوء مدخل الإدارة الحديثة ، دراسة : (BRUCE E. Richards) (٢٠١٥) ،
دراسة : (Joey A.Fleck) (٢٠١٧) : القيادة الناجحة والدراسة المهنية والتقنية
لمديري الإدارات التعليمية .

٢- دراسات تناولت أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمؤسسة ، ومتطلبات
تطبيقه لتطوير أداء الإدارات مثل دراسة (أحمد عبد الرحمن) (٢٠١٨) ، ودراسة
عزة يوسف (٢٠١٩) ، دراسة (Cwikla, G., Gwiazda, A., Banas, W.,)
(Monica) (٢٠١٨)

وبناء على العرض السابق استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما
يأتي :

- تحديد مشكلة الدراسة ، أهدافها وتساؤلاتها من خلال النتائج التي توصلت إليه
الدراسات السابقة .
- الاستفادة من المناهج المستخدمة في هذه الدراسات والتي ساعدت الباحثة في
اختيار منهج الدراسة ، وكذلك في ساعدت الباحثة في تقديم الدراسة النظرية للبحث ومنها
بعض المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين في الإدارات التعليمية .
وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النواحي التالية :

قامت الدراسات السابقة بتقديم تصورات نظرية وواقعية لتطوير الأداء الإداري للقيادات
الوسطى وإصلاح المنظومة التعليمية ، إلا أنه ومن خلال عمل الباحثة في مجال المتابعة
والتوجيه الفني تجد أن الواقع ما يزال دون المستوى ، وبحاجة ماسة إلى جهود مستمرة
ودراسات متأنية وتطبيق مداخل حديثة مثل مدخل التحسين المستمر ، للوصول لمستوى
الأداء المتميز لهذه القيادات ، والذي يساعد بدوره على كفاءة وفعالية العملية التعليمية ،
وهذا ما حاولت الدراسة الحالية تقديمه ، حيث جاءت الدراسة الحالية لتقديم بعض الآليات
المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، وقد

اعتمدت على مدخل التحسين المستمر كخطوة أساسية في التطوير ، واهتمت بتقديم الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر وأهميته ومبادئه ، ، وخطوات تطبيقه .

خطوات السير في الدراسة : الإطار النظري للدراسة ويشتمل على :

الخطوة الأولى :

أولاً : الإطار النظري والفكري للقيادات الوسطى التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، ويتم ذلك من خلال : المقصود بالقيادات الوسطى وأهميتها في المنظومة التعليمية ، ووظائفها في الفكر التربوي المعاصر .

ثانياً : الإطار النظري والفكري لمدخل التحسين المستمر في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، وتتناوله الدراسة من خلال : مفهوم مدخل التحسين المستمر ، أهميته ، ومبادئه ، وخطوات تطبيقه .

الخطوة الثانية : الإطار الميداني الكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من وجهة نظرهم ، وذلك عن طريق تطبيق استبانة موجهة لعينة من القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم .

الخطوة الثالثة : آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى على ضوء مدخل التحسين المستمر

الخطوة الأولى : أولاً : القيادات التعليمية الوسطى

القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية تقوم بدور هام وفعال ، لتحقيق النجاح المرغوب وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية ، ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادات التربوية من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط وتنسيق للجهود

واتخاذ للقرارات ، وتعتبر الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية (العليا - الوسطى - التنفيذية) إحدى المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي الذي لا يحقق أهدافه بدون توافر الكوادر

المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم ، حيث تعد القيادة التربوية القوة المحركة والفعالة والمنظمة لكافة الجهود والأنشطة داخل المؤسسة ، كما تعد أداة تطوير أساسية في المجتمعات المعاصرة سواء على المستوى المحلي أو المستوى القومي .

وتؤدي القيادات التربوية الوسطى في مصر دورا مهما في الهرم الإداري حيث إنها تمثل همزة الوصل لتنفيذ السياسات التعليمية الصادرة من القيادات العليا وبين القيادات التنفيذية المنوطة بتنفيذ تلك السياسات ، والقيادات التربوية الوسطى بمصر تشمل : مديري ووكلاء الإدارات التعليمية، و مديري المراحل التعليمية المختلفة ورؤساء الأقسام ؛ حيث يعتبر شاغل هذه الوظائف المدير التنفيذي على مستوى الإدارة ، ومن ثم فإنه يشرف بشكل مباشر على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ، ويقوم بمتابعتها، وتقويمها ، وتوجيهها طبقا للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة ، كما يتحمل مسئولية متابعة برامج تحسين التعليم في المدارس التي تقع في الإدارة التعليمية التي يرأسه(سامح حلمي حواش ، ٢٠١٢ ، ص ٥٥) مما سبق تبدو الحاجة مهمة جدا إلى تصميم نظام لتطوير الأداء الإداري بحيث يعكس صورة شاملة وعوامل نجاح حاسمة في أداء هذه القيادات، وتقع عملية التطوير الإداري بالمؤسسات التعليمية على عاتق قيادتها التربوية ؛ خاصة وأن ما يعانيه التعليم المصري المعاصر من مشكلات وأزمات تعوق حركة تقدمه نحو تحقيق مجتمع المعرفة قد لا يعود إلى الفقر، أو النقص في الموارد البشرية والمادية بقدر ما هو أزمة في إدارة التعليم ومؤسساته(منى شعبان عثمان ، يناير ٢٠١٨) .

لذا وجب الاهتمام بهذه القيادات من حيث اختيارها وتدريبها وتأهيلها للقيام بمهامها في ضوء الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة ، ومدخل التحسين المستمر من

الوسائل الحديثة في تقييم أداء المنظمات بشكل متكامل ؛ حيث إنها تساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة ؛ مما يترتب عليه زيادة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ورسم التحركات المستقبلية (صالح بلاسكة ، مرجع سابق، ص ٢٣)

القيادات الوسطى وأهميتها في المنظومة التعليمية :

لتحقيق التقدم الإداري الفعال في قيادة وتوجيه النظام التعليمي نحو تحقيق أهدافه ، لابد من الاتجاه نحو تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى حيث يلعب التعليم دورا حيويا في تمكين الدولة من الوصول إلى مستوى مرتفع من التنافسية (شافي عوض الرشيدى ، ٢٠١٥ ، ص ٢٣١) ، وقد أدى هذا التقدم إلى زيادة الأعباء والمسؤوليات على إدارة المؤسسات التعليمية ، وكثرت التحديات التي فرضها الواقع الجديد ، وفي مقدمتها قدرة إدارة هذه المؤسسات على استمرارية تحسين الأداء في ظل هذا العالم الذي يسعى دائما إلى التميز والتسابق لتحقيق أهدافه (عقيل محمود رفاعي، يناير (٢٠١٥) ص ص (٣٧٧ : ٤٤٦))

ومن هذا المنطلق فإن القيادات التربوية الوسطى تعد إحدى الفئات القيادية البارزة التي تمثل دورا حيويا هاما في تنفيذ السياسات التعليمية ؛ لذا يجب التعرف على المقصود بالقيادات الوسطى وأهميتها، وما هي المسؤوليات الموكولة إليها ، وكيف يتم اختياره وإعدادها ، وما المعايير اللازمة لشغل هذه الوظائف ، ثم إلقاء الضوء على أهم التغيرات العالمية والاتجاهات الحديثة في إدارة الأداء .

(أ) المقصود بالقيادات الوسطى :

يطلق مصطلح القيادة على من يشغلون مواقع وظيفية بالمستويات العليا في السلم التعليمي لاعتبارات من أهمها ما يصاحب عملهم من تأثير واسع يشمل المرؤوسين والعاملين تحت إشرافهم ، بغض النظر عن السمات الشخصية ، في حين يفترض البعض أن من يشغل هذا الموقع الوظيفي يجب أن يتمتع بصفات قيادية ترتبط بشخصيته أكثر من ارتباطها بالدور الوظيفي ، وأن القيادة العليا تعبر عن موقع إداري يتولى الرقابة والإشراف على المديرين أو القيادات التي تشرف بدورها على أفراد آخرين .

بينما تعبر القيادات الوسطى عن وضع قيادي يتولى الإشراف على أفراد ليس من مهام وظيفتهم القيادة أو الإشراف على الآخرين ، وتتمثل هذه القيادة في مديري ووكلاء الإدارات ورؤساء الأقسام باعتبارهم فئة قيادية تتوسط الهيكل الإداري بين المستويات العليا والقيادات التنفيذية التي تعبر عن فئة قيادية تحتل قمة مؤسسة أو تنظيم وتتولى مسؤولية تشغيله ، وهي بذلك تشير إلى من يتولى تسيير العمليات الإدارية والإجرائية ، ومهمة تشغيل المدارس كمديري ووكلاء المدارس والمدرسين الأوائل ، باعتبارهم قيادات تتولى الجانب التشغيلي والإجرائي (محمد فتحي عبد الفتاح ، يوليو ٢٠١٣ ، ص ١١٩)

وقد اختلفت الآراء حول تعريف القيادات الوسطى فقد عرفت بأنها ذلك المستوى الذي يشمل الموظفين الإداريين الذين يأتون بعد الإدارة العليا وتضم رؤساء الأقسام والإدارات ووكلاء المكاتب والأجهزة المساعدة بالوزارات والمصالح (محمد شاكر عصفور ، ١٩٨٢، ص ١٨) .

كما عرفت القيادات الوسطى بأنها : هم الأشخاص المعينون رسميا في وزارة التربية والتعليم سواء عن طريق المسابقات الرسمية أو التسكين أو التنسيب لشغل وظيفة (مدير إدارة ، وكيل إدارة ، مدير مرحلة) ، والذين يشغلون وظائف قيادية تربوية إدارية وفقا لقانون الخدمة المدنية.

وتعتبر هذه القيادات في المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى القيادات العليا ، وهي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ، حيث يقع على عاتقهم وضمن مسؤولياتهم إدارة العمل التربوي والمهني في الوزارة والمديريات التعليمية ، ووضع السياسات العامة له ، وحسن استخدام مميزات العصر العلمية والتكنولوجية عن طريق توظيف منهجيات ومداخل وتقنيات الفكر الإداري الحديث ؛ لتحقيق أهداف الوزارة وفقا للثوابت الوطنية (صلاح غنيم ، مرجع سابق ، ص ١١)

(ب) أهمية القيادة الوسطى في المنظومة التعليمية :

القيادة الوسطى في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ، وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل ، وتضع الحلول اللازمة لعلاجها ، ومن ثم فالقيادة الوسطى هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة ، وتتعامل القيادات الوسطى في النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التعليمية (إياد على الدجني ، مرجع سابق ، ص ٣)

حيث أن لها أهمية كبيرة في المؤسسة التربوية، فهي همزة الوصل بين القيادتين العليا والتنفيذية في تساعد الإدارة العليا على وضع الخطط وتقوم بالإشراف والتوجيه للقيادات الأخرى للوصول إلى الأهداف المرجوة كما يقع على عاتقها مسئولية قيادة وإدارة العمل الذي تمارسه المستويات الدنيا ، كذلك تعد مركزا لتجمع العناصر الصالحة للترشح لوظائف القيادة العليا .

مما سبق يتضح أن القيادات الوسطى هي ذلك المستوى الأول من الإشراف وتصل إلى المستوى الأقل مباشرة من القيادات العليا ، وهي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا (التنفيذية) ، وهذه القيادات تشغل وظائف قيادية تربوية

إدارية ، ويقع على عاتقهم مسئوليات كبيرة منها إدارة العمل التربوي والمهني وتطويره ، وحل المشكلات التي تواجهه ووضع السياسات العامة في الإدارات التعليمية ، والإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التربوية ، وهم يشغلون مراكز عديدة منها مديري ووكلاء الإدارات ومديري المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام التعليمية ، كما اتضح لنا أهمية الدور الذي تقوم به هذه القيادات من حيث مواجهة التحديات وتحقيق التطور المستمر وتحقيق التنمية المستدامة ، وتلبية التوقعات الكبرى في المجال التعليمي والتربوي، الأمر الذي يحتاج إلى طاقات فكرية ومعرفية ومهارات عالية .

ثالثاً: وظائف القيادة في الفكر التربوي المعاصر:

إن القيادة كعملية متغيرة بل دائمة التغير لم تعد تعني بالعمليات التقليدية المعروفة ، وإنما تجاوزتها لتتعامل مع تحديات العصر التي تعيشها ، والموارد التي تملكها ومن هذه الوظائف ما يأتي:

تحديد الرؤى :

إن الرؤية تساعد المؤسسة على التقدم للأمام، كما أنها تساعد في توحيد جهود الأفراد والعاملين في المؤسسة نحو غاية كبرى أو صورة مستقبلية متفق عليها ، وتحديد الرؤية والوجهة التي تتجه إليها المؤسسة يعد من أهم أدوار ووظائف القائد التربوي (عبد العزيز الحر ، ٢٠١٠ ، ص ١٧).

١- صناعة القرارات :

تعد عملية صناعة القرارات جزء هام من عمل القيادات التعليمية وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن يحققه أي منظمة تعليمية رهن مقدرة وكفاءة القادة التربويين على ممارسة عملية صنع القرارات بنجاح ، فالسياسات التي توضع هي نتاج سلسلة من القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتوجه العمل وفق قواعد محددة وبما أن عملية صناعة القرار ليست بالعملية السهلة حيث أن المشكلات التي تواجه صانعو القرار

متشعبة منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي بصانع القرار ومنها ما يتأثر بصفات وخصائص صانع القرار الشخصي والبيئة المحيطة والتي يتم فيها صناعة القرار ، وعملية صنع القرارات الإدارية التربوية هي عملية علمية فنية في آن واحد تتخذ من الأسلوب العلمي طريقا لها في مواجهة المشاكل الإدارية التي تتعرض لها المؤسسة والمنطقة التعليمية (فادي عمر ، ٢٠١٢ ، ص ٤٣).

والقيادات التعليمية الوسطى باعتبارها تتولى زمام القيادة في المدارس التابعة لها فإنها تواجه العديد من المشكلات والقضايا المتنوعة التي تحتاج قرارات رشيدة لحلها حتى لا تتأثر أو تتعثر العملية التعليمية ، كما أن صنع القرار يدخل في جميع الوظائف الإدارية التي تمارسها القيادات التربوية بصفتهم القادة التربويين لها ، حيث أن عملية صنع القرار من أهم مسؤوليات القائد التربوي .

٢- إدارة التغيير :

في العصر الذي نعيشه أصبح التغيير و إدارته من أهم مؤشرات و معايير قياس أدوار القائد الفعال ، و التغيير عملية تحدث بشكل مستمر حتى في المؤسسات التقليدية ، ولكن أبطأ سرعة وأقل كما وأضعف جودة والتغيير يعتبر من المهارات الأساسية التي يجب أن يكتسبها القائد حتى يستطيع أن يوظف معطياته ليتعامل مع تحديات ومتطلبات العصر والمجتمع وسوق العمل ، وإدارة التغيير تحتاج إلى خطوات ومراحل وتحتاج لوعي واقتناع وتنفيذ وتقييم ، ولكن على الرغم من أهمية مهارة التغيير ودورها في تطوير المؤسسات فإن الجهود المبذولة لمساعدة القادة التربويين مازالت محدودة لفهم التغيير وإدارته بشكل فعال ، حيث إن التغيير من الأدوار والوظائف الأساسية للقائد التربوي (عبد العزيز الحر ، مرجع سابق ، ص ١٨)

٣- التخطيط :

يعرف التخطيط بأنه عملية رسم السياسة العامة عن طريق تعرف الحقائق والبيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها وتحليلها في ضوء توقعات واحتمالات المستقبل ، إذ

هو التطلع للمستقبل ، حيث مسيرة العمل المستقبلية بما تتضمنه من عمليات متناسقة بهدف تحقيق أغراض معينة ، وفي مجال الإدارة التعليمية يعتبر التخطيط عنصر مهم ، ويشكل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل (فادي عمر ، مرجع سابق ، ص ٣٤)

ويمثل التخطيط العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذهم لها ، وتتجلى أهمية التخطيط في كونه تلك العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف والموارد والإمكانات (محمد أحمد سالم ، ٢٠٢٠ ، ٤٩) ، أما التخطيط التربوي فهو مجموعة الأنشطة المرتبطة التي تحدد غايات محددة للبيئة التعليمية لوقت معين محدد وهذه الأنشطة تأخذ مكانها في عملية التخطيط للتنمية الشاملة في إطار من الإمكانيات المحددة بواسطة الموارد المالية والإقتصادية والبشرية ، وخلال مجموعة من المعوقات (فادي عمر ، مرجع سابق ، ص ٣٤) .

ويقوم القائد التربوي بدور أساسي في عملية التخطيط ، ويحتاج التخطيط الجيد إلى تطوير أداء القيادات التربوية ، وذلك لما لهم من دور فعال في إدارة العملية التعليمية ، وذلك لتطوير العمل وترشيد الأداء وللتجديد والابتكار ولزيادة الفاعلية الفنية والمهنية والإدارية لمختلف الأنشطة ، مما ينعكس بدوره على العملية التعليمية ككل (محمد فتحي قاسم ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩٠) .

فالقائد التربوي يقوم بالتخطيط لأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية وصولا نحو الأهداف النهائية ، كما أنه المسئول عن التنفيذ بالرقابة المباشرة ، أو بتقويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه ، كما يقوم بتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتنظيم العلاقات ، والمتابعة وضبط العمل وتعديل المسارات .

إدارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف القيادة لتركزها على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدا الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية , وتعني إدارة الموارد البشرية الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفرة كفاءته وقدراته وخبراته وحماسه للعمل يتوقف على كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها , لذا اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد في الإستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية , هذه الأسس تبدأ من التخطيط و التدريب والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري (على بن محمد الغامدي ، ٢٠١٣ ، ١٠٦٨) .

حيث أن الثروة الحقيقية للدول في بناء القوة البشرية فهي العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية , لذا فإن القادة الحقيقيين هم الذين يحدثون تغييرا في المؤسسات و الأفراد , ومن هنا أصبح للإدارة المعاصرة اهتمام متزايد للموارد البشرية والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار وتوظيف طاقاته والقائد التربوي له قوة التأثير ودوره البارز في تنمية الموارد البشرية وتوجيهها الوجهة الصحيحة , ووجود القائد المتميز يصنع الفرق في إدارة المؤسسات التربوية.

ثانيا : مفهوم مدخل التحسين المستمر ، أهميته ، ومبادئه ، وخطوات تطبيقه :

مفهوم التحسين المستمر وأهدافه :

ترجع فلسفة التحسين المستمر في الفكر الإداري الياباني المعروف بكايزن ، والذي ترجم في العالم الغربي بالتحسين المستمر ، وارتبط التحسين المستمر بكثير من التطورات التنظيمية منها إدارة الجودة الشاملة ، ومن الممكن تطبيقه كبرنامج مستقل قادر على إحداث تحسينات تراكمية في مؤشرات الأداء التنظيمي ، ولهذا يمكن اعتباره أداة استراتيجية مهمة في رفع التنافسية في المؤسسات .

والتحسين المستمر هو عملية ديناميكية تركز على العلاقات بين برامج التحسين والخدمات والموارد ، وهو ثقافة الحفاظ على التحسين من خلال الحد من الفاقد في عمليات المؤسسة، حيث أنه يحدث من خلال تحسينات تدريجية مستمرة ، كما أنها عملية منظمة ومخططة للحصول على تغيرات تدريجية ، والتي تحسن الأداء التنظيمي (Jorgensen, T, 2000,9). Continuous Improvement:

كما أنه يقدم مبادرات تحسين تزيد من فرص النجاح وتقلل من فرص الفشل، وأنه منهجية جديدة، تعتمد على إدارة الجودة الشاملة ، لتعزيز وتحقيق الميزة التنافسية ، والتحسين المستمر يؤكد على تنمية علاقات العمل البناءة بين العاملين ، لأنه يهدف إلى إنجاز العمل بإتقان بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة مع القدرة على التصدي للمشكلات ، والتخلص من كل صور الهدر، والاستغلال الأمثل للوقت، ويتم ذلك من خلال الرقابة الجيدة والتحكم في العمليات من خلال القيادات عن طريق أدوات كايزن ، إذ تتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وتحقيق مستويات أعلى للأداء. (ibid,p11)

ويرى (kaye and Anderson(1999),445) أن التحسين المستمر يتطلب تحسين الإدارة والقيادة لأنهما يقودا مسببات التحسين من خلال قياس الأداء والتعلم من النتائج ، كما أكدا أن تحسين الجودة للمؤسسة لن يتحقق إلا من خلال دعم الإدارة العليا للقيادات الوسطى ، فليس كافيا وضع السياسات ، ولكن دور القيادة هام جدا في التحسين المستمر ، ويتم ذلك من خلال تقديم الدعم المعنوي والدعم المادي وجدولة عملية المراجعة للتحسين المستمر مع إدخال التعديلات المطلوبة التي تساهم في تحقيق الجودة في الأداء، فالتحسين المستمر هو عملية تنظيمية تعتمد على ثقافة التحسين التدريجي من خلال القيادات بالمؤسسة .

أهمية فلسفة مدخل التحسين المستمر للقيادات:(عبد الناصر محمد سيد ،٢٠١٩،

ص ٣)

- يعد التحسين المستمر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة (القيادات) المختلفة في اتجاه تحقيق الأهداف .
 - تعزيز قدرة القيادات الوسطى على الأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه ، ومن ثم يمنع حدوث أي انحرافات في الأداء .
 - يوفر مدخل التحسين المستمر فرصة الحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة التعليمية ، حيث أنه يعطي الفرصة لتبني الإبداعات المتمثلة في تطوير الخدمات والأداء المتميز ، تمهيدا للتحسين المستمر .
 - يتيح الفرصة للقيادات لتحديد المعرفة المطلوبة ، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها .
- أي أن التحسين المستمر يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في التغيير والتطوير، من خلال توجيه أداء المؤسسة نحو تحقيق الجودة الشاملة ، ويساعد القيادات الوسطى على حل المشكلات في مواقع العمل ، كما تمكن القائد من تحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل، وتجعله يلتزم بالعمل من خلال معايير قياسية محددة .

مبادئ مدخل التحسين المستمر :

يوضح (kaye and Anderson) المبادئ التي يركز عليها مدخل التحسين المستمر ، وهي: (ibid,p450)

- ١- ضبط العمليات : ويقصد بها تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال توفير البيانات الدقيقة عن العاملين والإمكانات ، حيث أنها ترتبط ارتباطا وثيقا باتخاذ القرارات السليمة للتحسين .
- ٢- دعم القيادة : إن التحسين المستمر يتطلب تحسين الإدارة ، وتطوير أدائها ، لأنها تقود مسببات التحسين من خلال تحديد الاحتياجات وقياس الأداء والتعلم من

النتائج التي تؤدي إلى التحسين ، وتقوم القيادات بادور الهام في تحقيق التحسين من خلال الدعم المعنوي والمادي ووضع السياسات ، لتحقيق أهداف تحسين الجودة ثم جدولة عمليات المراجعة الدورية وإدخال التعديلات المطلوبة ، وتحديد الاترقيات والمكافآت واستخدام آليات التحفيز ، مما يؤدي في النهاية لتحقيق التحسين المطلوب .

٣- **مشاركة العاملين** : حيث أنه من أهم مبادئ التحسين المستمر مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في عملية التحسين وتمكينهم وتحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات حول أعمالهم ، فتطوير العنصر البشري من خلال التدريب والعمل في فريق والقيادة الداعمة والتحفيز ، أساسي في نجاح برامج التحسين .

مما سبق يتضح أن من أهم مبادئ التحسين المستمر أنها عملية شاملة ، تقوم على جهود جميع العاملين بالمؤسسة، كما أنها عملية مستمرة تقوم على ضبط العمليات الداخلية للإدارة التعليمية ، ودعم القيادة المادي والمعنوي للعاملين بها ، وأنها لا تحدث بدون تنظيم وترتيب وتنسيق للجهود عن طريق القيادات ، للوصول إلى نجاح تطبيق التحسين المستمر .

خطوات تطبيق مدخل التحسين المستمر (بثينة محمد قاسم ، ٢٠٢١ ، ص ٩٥)

لكي يتم تطبيق أسلوب الكايزن الياباني بالمؤسسة فإن هناك مجموعة خطوات يجب اتباعها حتى تؤدي تلك الاستراتيجية ثمرتها ، وهذه الخطوات كالاتي:

- ١- تحليل الوضع الراهن بالإدارة التعليمية المراد تحسينها
- ٢- تحديد المعوقات والمشكلات الموجودة بها وترتيبها حسب الأهمية
- ٣- تحديد الخطوات التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة للعملية التعليمية
- ٤- تنظيم وترتيب وتصنيف المعلومات بحيث يسهل الوصول إليها عند الضرورة .

- ٥- الاستفادة من الأصول الموجودة بالمدارس (الحجرات والأجهزة) لعمل قاعات تدريب للعاملين بالإدارة والمدارس .
- ٦- تحديد مقاييس عمل فعالة ومقننة لأفضل الممارسات ، ويتم ذلك بمشاركة جميع العاملين في تحديدها للتطوير والتحسين بشكل مستمر
- ٧- متابعة ومراقبة وتقييم كل ما يحدث في مواقع العمل ومناقشته مع الجميع.
- يتضح مما سبق أن عملية التحسين المستمر تشبه إلى حد كبير الخطوات المنهجية في حل المشكلات ، والتي تتضمن تحديد المشكلة وأسبابها ، ثم التحليل والتخطيط والتنفيذ ومتابعة فاعليته والتقييم ، مع الاختلاف في أن تطبيق التحسين المستمر قد لا يكون لوجود مشكلة ما ، ولكن للتغيير والتحسين في الأداء من أجل الوصول لمستوى أفضل وتحقيق الجودة والمنافسة .

الخطوة الثانية : الإطار الميداني للبحث :

إجراءات الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية: إلي تعرف مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر ، لدى القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة .

أداة الدراسة: قامت الباحثة بإعداد استبانة من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ، وقد شملت الاستبانة في صورتها النهائية (٢٧) عبارة موزعة على محورين ، المحور الأول مكون (١٥) عبارة ، وذلك للكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر لدى القيادات الوسطى ، المحور الثاني : مكون من (١٢) عبارة ، للكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق التحسين المستمر بالإدارات التعليمية ، وتم التحكيم على الاستبانة بواسطة مجموعة من أساتذة الجامعات المختلفة ، وترجبت الإجابة على عبارات الاستبانة من خلال تدرج ثلاثي كالاتي : (دائما ،

أحيانا ، نادرا) ، وكانت الدرجات على النحو التالي :دائما ثلاث درجات ، أحيانا درجتان ، نادرا درجة واحدة ، وقد تم تقنين الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها ، وفيما يلي توضيح ذلك :

صدق الاستبانة: صدق المحتوى :تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في التربية للتحقق من صدق عباراتها وللاسترشاد بأرائهم حول البيانات الأولية ، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها ، ووضوح صياغتها ، وتم تحليل آراء المحكمين وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات بالحذف أو الإضافة ، وتعديل صياغة بعض العبارات ، وتم التوصل للصورة النهائية للاستبانة والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعبارات كل محور :

جدول (١) محاور الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات
١-	متطلبات تتعلق بالقيادات الوسطى	١٥
٢-	متطلبات تتعلق بالإدارات التعليمية	١٢
	الإجمالي	٢٧

عينة الدراسة: تمثل العينة (٨١) فردا من القيادات الوسطى التعليمية من إجمالي

(١٦٣) قيادة وسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم بنسبة ٥٠٪ من المجتمع الأصلي .

جدول (٢) توزيع العينة الكلية بالنسبة للتوجيه الفني على مستوى المحافظة

م	الإدارة	أعداد القيادات الوسطى	النسبة المئوية
١-	غرب الفيوم التعليمية	١٥	١٨,٥٪
٢-	شرق الفيوم التعليمية	١٤	١٧,٣٪

١٤,٨ %	١٢	إدارة إسطا التعليمية	٣-
١٢,٣ %	١٠	إدارة سنورس التعليمية	٤-
٩,٩ %	٨	إدارة طامية التعليمية	٥-
١٢,٣ %	١٠	إدارة أبشواي التعليمية	٦-
١٤,٨ %	١٢	إدارة يوسف الصديق التعليمية	٧-
١٠٠ %	٨١	الإجمالي	

إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

نتائج الدراسة الميدانية :

تضمنت الإستبانه العبارات ذات الأستجابات المحدودة (دائماً ، أحياناً ، نادراً) وقد تمت

معالجة أستجابات أفراد العينة بأستخدام بعض أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لطبيعة

الدراسة ، تم حساب تقدير تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الإستبانه

وتحويلها إلى الدرجات المقابلة ، وقد افترضت الباحثه الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل

كما يلي (دائماً = ٣ ، أحياناً = ٢ ، نادراً = ١) ، وتم استخدام برنامج Excel لحساب

النسبة المئوية لمفردات العينة ، الحصول على نسبة متوسط الاستجابات لكل عبارة من العبارات (الوزن النسبي) مستخدمة العلاقة الآتية :

$$\frac{(ك١ \times ٣) + (ك٢ \times ٢) + (ك٣ \times ١)}{٣} = (ق) \text{ الوزن النسبي}$$

حيث ك١ = عدد تكرارات (دائماً) ، ك٢ = عدد تكرارات (أحياناً) ، ك٣ = عدد تكرارات (نادراً)

ن = عدد أفراد العينة

يتم استخدام برنامج Excel لحساب مربع (كا^٢) Chi.Square بأستخدام المعادلة الآتية

:

$$كا^2 = مج - (ت ن - ت ع)^2$$

ت ع

حيث ت ن = التكرار التجريبي ، ت ع = التكرار المتوقع

على أن هذا المجموع يتضمن مجموع ثلاث قيم لجميع بنود الاستبانة (كا²) للإختيار (دائماً) و(كا²) للإختيار (أحياناً) ، و(كا²) للإختيار (نادراً) ، ويستخدم اختبار (كا²) بهدف المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي و التوزيع التكراري المتوقع مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة أو استجابات العينة في أقسام المتغير والتكرارات المتوقعه ، وكانت النتائج كالاتي لكل محور على حدا

المحور الأول : القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية :

الهدف : الكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر لدى القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.

جدول (٣) استجابات أفراد العينة حول المحور الأول

م	العبارة	دائماً		أحياناً		نادراً		الترتيب ب	الوزن النسبي	كا ²
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
١	تقدم القيادات الوسطى خدمات تدريبية متميزة بصفة	٤	٤٩.٤ %	٣	٤٠.٧ %	٨	٩.٩ %	٦	٠.٧٩ ٨	٢١.٠

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ²
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	مستمرة									
٢	تعمل القيادات الوسطى وفق خطط مرنة ومتكاملة	٣	٣٧.٠ %	٢	٣٣.٣ %	٢	٢٩.٦ %	٠.٦٩	١٠	٠.٧
٣	تحرص القيادات الوسطى على التنمية المهنية المستدامة للمعلمين	١	١٢.٣ %	١	١٨.٥ %	٥	٦٩.١ %	٠.٤٧	١٣	٤٧.٢
٤	تساهم في تطوير أداء المعلمين و تقديم التدريب	١	١٦.٠ %	٢	٣٤.٦ %	٤	٤٩.٤ %	٠.٥٥	١١	١٣.٦

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ^٢
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	المستمر اللازم لهم									
٥	تحرص القيادات الوسطى على تطوير أنشطتها و برامجها و أساليب العمل ومستوى الأداء بما يناسب مع متغيرات العصر	٤	٥٠.٦ %	١	١٨.٥ %	٢	٣٠.٩ %	٠.٧٣	٨	١٢.٧
٦	يقوم القيادات الوسطى بتحديث البيانات الخاصة	٦	٨١.٥ %	١	١٢.٣ %	٥	٦.٢ %	٠.٩١	١	٨٥.٠

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ²
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	بالمعلمين باستمرار									
٧	تعرف القيادات الوسطى أهداف الإدارة و اتجاهاتها المستقبلية	٣	٤٦.٩ %	٢	٢٤.٧ %	٢	٢٨.٤ %	٠.٧٢	٩	٦.٩
٨	يوجد لدى القيادات الوسطى حاجة مستمرة للتطوير والتدريب	٥	٦٧.٩ %	٢	٢٤.٧ %	٦	٧.٤ %	٠.٨٦	٤	٤٧.٢
٩	تمتلك القيادات الوسطى الاستقلالية في إتخاذ	٩	١١.١ %	١	١٤.٨ %	٦	٧٤.١ %	٠.٤٥	١٤	٦٠.٧

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ^٢
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	القرارات الخاصة بعملهم									
١	تعمل القيادات الوسطى بمنهجية	١	١٦.٠ %	٢	٢٤.٧ %	٤	٥٩.٣ %	٠.٥٢	١٢	٢٥.٤
٠	فرق العمل للتحسين المستمر	٣		٠		٨		٣		
١	يوجد لدى القيادات الوسطى صلاحيات من شأنها تعزيز عملية تحسين الأداء	٣	٤٣.٢ %	١	٢١.٠ %	٢	٣٥.٨ %	٠.٦٩	١٠	٦.٢
١	تعمل القيادات	٥	٦٤.٢ %	١	٢٢.٢ %	١	١٣.٦ %	٠.٨٣	٥	٣٥.٦
٢	القيادات	٢		٨		١		٥		

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ²
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	الوسطى ضمن سياسات واضحة للأداء									
١ ٣	تتبنى القيادات الوسطى استراتيجيات تساعد على التحسين المستمر للأداء	٣ ٧	٤٥.٧ %	٢ ٧	٣٣.٣ %	١ ٧	٢١.٠ %	٠.٧٤ ٩	٧	٧.٤
١ ٤	تقوم القيادات الوسطى بالربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين	٦ ٢	٧٦.٥ %	١ ٢	١٤.٨ %	٧	٨.٦ %	٠.٨٩ ٣	٣	٦٨.٥

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	كا ²
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	المستمر									
١	تراعي القيادات الوسطى الاقتراحات التي يقدمها المعلمين عند اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين الأداء	٦	٧٧.٨ %	١	١٤.٨ %	٦	٧.٤ %	٠.٩٠	٢	٧٢.٧

ومن الجدول السابق يتضح الأتي :

أن (كا²) ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية (٢) لجميع عبارات المحور الأول عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، كما يتضح أنه : تأتي في المرتبة الأولى حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٩١٨ العبارة (يقوم القيادات الوسطى بتحديث البيانات الخاصة بالمعلمين باستمرار) ، يليها العبارة (تراعي القيادات الوسطى الاقتراحات التي يقدمها المعلمين عند اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين الأداء) في المرتبة الثانية حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٩٠١ ، ثم يأتي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي ٠.٨٩٣ العبارة (تقوم القيادات الوسطى بالربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين المستمر) ، يليها في المرتبة الرابعة حسب

ترتيب الوزن النسبي ٠.٨٦٨ العبارة (يوجد لدى القيادات الوسطى حاجة مستمرة للتطوير والتدريب) .

وفي المرتبة الخامسة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٨٣٥ العبارة (تعمل القيادات الوسطى ضمن سياسات واضحة للأداء) ، وفي المرتبة السادسة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٧٩٨ العبارة (تقدم القيادات الوسطى خدمات تدريبية متميزة بصفة مستمرة) ، وفي المرتبة السابعة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٧٤٩ العبارة (تتبنى القيادات الوسطى استراتيجيات تساعد على التحسين المستمر للأداء) ، ثم تأتي في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٧٣٣ العبارة (تحرص القيادات الوسطى على تطوير أنشطتها و برامجها و أساليب العمل ومستوى الأداء بما يتناسب مع متغيرات العصر) ، ثم تأتي في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٧٢٨ العبارة (تعرف القيادات الوسطى أهداف الإدارة و إتجاهاتها المستقبلية) ، وفي المرتبة العاشرة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٦٩١ العبارة (تعمل القيادات الوسطى وفق خطط مرنة ومتكاملة) ، الخطط محددة من قبل الإدارة ولا يسمح بالتعديل أو التغيير فيها ، و (يوجد لدى القيادات الوسطى صلاحيات من شأنها تعزيز عملية تحسين الأداء) ، وفي المرتبة الحادية عشر حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٥٥٦ العبارة (تسهم في تطوير أداء المعلمين و تقديم التدريب المستمر اللازم لهم) ، ثم في المرتبة الثانية عشر حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٥٢٣ العبارة (تعمل القيادات الوسطى بمنهجية فرق العمل للتحسين المستمر) ، وفي المرتبة الثالثة عشر حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٤٧٧ العبارة (تحرص القيادات الوسطى على التنمية المهنية المستدامة للمعلمين) ، ثم في المرتبة الرابعة عشر حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٤٥٧ العبارة (تمتلك القيادات الوسطى الاستقلالية في إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم) .

ومن الجدول السابق يتضح أيضاً ان (كا²) ذات دلالة أحصائية في جميع العبارات ، مما يعني أن استجابات هذه العينة حقيقية ، و أن أعلى نسبة حصلت عليها (دائماً) كانت للعبارة (تقوم القيادات الوسطى بتحديث البيانات الخاصة بالمعلمين باستمرار) بنسبة ٨١.٥% من إجمالي استجابات العينة ، يليها العبارة (تراعى القيادات الوسطى الاقتراحات

التي يقدمها المعلمين عند اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين الأداء) بنسبة ٧٧.٨٪ ، يليها العبارة (تقوم القيادات الوسطى بالربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين المستمر) بنسبة ٧٦.٥٪ ، ثم العبارة (يوجد لدى القيادات الوسطى حاجة مستمرة للتطوير والتدريب) بنسبة ٦٧.٩٪ .

، يليها العبارة (تعمل القيادات الوسطى ضمن سياسات واضحة للأداء) بنسبة ٦٤.٢٪ ، وأعلى نسبة حصلت عليها (أحياناً) هي العبارة (تقدم القيادات الوسطى خدمات تدريبية متميزة بصفة مستمرة) بنسبة ٤٠.٧٪ من إجمالي استجابات أفراد العينة ، ثم العبارة (تسهم في تطوير أداء المعلمين و تقديم التدريب المستمر اللازم لهم) بنسبة ٣٤.٦٪ ، يليها العبارتين (تعمل القيادات الوسطى وفق خطط مرنة ومتكاملة) و (تتبنى القيادات الوسطى استراتيجيات تساعد على التحسين المستمر للأداء) بنسبة ٣٣.٣٪ ، ثم يليها العبارات (تعرف القيادات الوسطى أهداف الإدارة و إتجاهاتها المستقبلية) و (يوجد لدى القيادات الوسطى حاجة مستمرة للتطوير والتدريب) و (تعمل القيادات الوسطى بمنهجية فرق العمل للتحسين المستمر) بنسبة ٢٤.٧٪ ، وأعلى نسبة حصلت عليها (نادراً) كانت للعبارة (تمتلك القيادات الوسطى الاستقلالية في إتخاذ القرارات الخاصة بـعملهم) بنسبة ٧٤.١٪ ، يليها العبارة (تحرص القيادات الوسطى على التنمية المهنية المستدامة للمعلمين) بنسبة ٦٩.١٪ .

المحور الثاني : الإدارة التعليمية

الهدف : الكشف عن مدى توافر متطلبات مدخل التحسين المستمر لدى الإدارات

التعليمية بمحافظة الفيوم . جدول (٤) استجابات أفراد العينة على المحور الثاني :

م	العبارة	دائماً		أحياناً		نادراً		الوزن النسبي	الترتيب	ك٢
		ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة			
١	توجد آلية واضحة	٣	٤٣.٢%	١	٢٢.٢%	٢	٣٤.٦%	٠.٦٩	٤	٥.٤
		٥		٨		٨				

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ²
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	ومحددة داخل الإدارة للمتابعة والتحسين المستمر									
٢	تحرص الإدارة التعليمية على زيادة معدل التعلم والابتكار والتطوير بما يتناسب مع التطور المجتمعي	٥ ١	٦٣.٠ %	١ ٤	١٧.٣ %	١ ٦	١٩.٨ %	٠.٨١ ١	٢	٣٢. ١
٣	تعمل الإدارة على	٦ ٠	٧٤.١ %	٥	٦.٢ %	١ ٦	١٩.٨ %	٠.٨٤ ٨	١	٦٢. ٧

م	العبرة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ^٢
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	تطوير العمليات الإدارية والوظيفية بالمدارس وتطوير أداء المعلمين									
٤	تعقد الإدارة التعليمية اجتماعات بصفة دورية مع جميع العاملين للوقوف على المشكلات وحلها	٤	٥٠.٦ %	١	١٦.٠ %	٢	٣٣.٣ %	٠.٧٢	٣	١٤.٥
	١			٣		٧		٤		
٥	تتوفر برامج	١	١٦.٠ %	١	١٢.٣ %	٥	٧١.٦ %	٠.٤٨	٩	٥٣.٦
		٣		٠		٨		١		

م	العبارات	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ²
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	التنمية المهنية للقيادات الوسطى وفقا لاحتياجاتهم ومستجدات العمل									
٦	توفر الإدارة البيانات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة حول تحسين العمليات	١	٢٢.٢ %	٩	١١.١ %	٥	٦٦.٧ %	٠.٥١	٦	٤٢
		٨				٤		٩		

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	كأ ²
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
٧	تعمل الإدارة التعليمية على تطوير أنظمة العمل الإدارية باستخدام تقنية المعلومات وتوظيفها بشكل جيد	١	١٣.٦ %	١	١٩.٨ %	٥	٦٦.٧ %	٠.٤٩	٨	٤١
٨	تقوم الإدارة التعليمية بتعديل خطط العمل باستمرار مع فريق العمل	٢	٣٠.٩ %	١	٢٢.٢ %	٣	٤٦.٩ %	٠.٦١	٥	٧.٦
		٥		٨		٨		٣		٣

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ²
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
٩	تهتم الإدارة بنظام المكافآت الخاص بتحسين الجودة المستمر	٣	%٣.٧	٧	%٨.٦	٧	٨٧.٧ %	٠.٣٨ ٧	١٢	١٠٨
١٠	يتم تحديد مجالات مستقبلية للتطوير في ضوء نتائج تقييم الأداء الإداري للقيادات الوسطى	٧	%٨.٦	١ ٢	١٤.٨ %	٦ ٢	٧٦.٥ %	٠.٤٤	١١	٦٨.٥
١١	تعمل الإدارة على	١ ٣	١٦.٠ %	٩	١١.١ %	٥ ٩	٧٢.٨ %	٠.٤٧ ٧	١٠	٥٧.٢

م	العبارة	دائما		أحيانا		نادرا		الوزن النسبي	الترتيب ب	ك ^٢
		ك ١	النسبة	ك ٢	النسبة	ك ٣	النسبة			
	جدولة عمليات المراجعة الدورية للتحسين المستمر مع إدخال التعديلات المطلوبة									
١	تحرص الإدارة على تمكين العاملين	١	١٤.٨ %	١	١٩.٨ %	٥	٦٥.٤ %	٠.٤٩	٧	٣٧.٩
٢	بها من اتخاذ القرارات حول أعمالهم	٢		٦		٣		٨		

ومن الجدول السابق يتضح الآتي :

أن (كا²) ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية (٢) لجميع عبارات المحور الأول عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، كما يتضح أنه : تأتي في المرتبة الأولى حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٨٤٨ العبارة (تعمل الإدارة على تطوير العمليات الإدارية والوظيفية بالمدارس وتطوير أداء المعلمين) ، يليها العبارة (تحرص الإدارة التعليمية على زيادة معدل التعلم والابتكار والتطوير بما يتناسب مع التطور المجتمعي) في المرتبة الثانية حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٨١١ ، ثم يأتي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي ٠.٧٢٤ العبارة (تعقد الإدارة التعليمية اجتماعات بصفة دورية مع جميع العاملين للوقوف على المشكلات وحلها) .

يليه في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٦٩٥ العبارة (توجد آلية واضحة ومحددة داخل الإدارة للمتابعة والتحسين المستمر) . وفي المرتبة الخامسة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٦١٣ العبارة (تقوم الإدارة التعليمية بتعديل خطط العمل باستمرار مع فريق العمل) ، وفي المرتبة السادسة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٥١٩ العبارة (توفر الإدارة البيانات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة حول تحسين العمليات) .

وفي المرتبة السابعة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٤٩٨ العبارة (تحرص الإدارة على تمكين العاملين بها من اتخاذ القرارات حول أعمالهم) ، ثم تأتي في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٤٩٠ العبارة (تعمل الإدارة التعليمية على تطوير أنظمة العمل الإدارية باستخدام تقنية المعلومات وتوظيفها بشكل جيد) ،

ثم تأتي في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٤٨١ العبارة (تتوفر برامج التنمية المهنية للقيادات الوسطى وفقا لاحتياجاتهم ومستجدات العمل)

وفي المرتبة العاشرة حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٤٧٧ العبارة (تعمل الإدارة على جدولة عمليات المراجعة الدورية للتحسين المستمر مع إدخال التعديلات المطلوبة) ، وفي المرتبة الحادية عشر حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٤٤٠ العبارة (يتم تحديد مجالات مستقبلية للتطوير في ضوء نتائج تقويم الأداء الإداري للقيادات الوسطى) ، ثم في المرتبة

الثانية عشر حسب ترتيب الوزن النسبي ٠.٣٨٧ العبارة (تهتم الإدارة بنظام المكافآت الخاص بتحسين الجودة)

ومن الجدول السابق يتضح أيضاً ان (ك²) ذات دلالة أحصائية في جميع العبارات ، مما يعني أن استجابات هذه العينة حقيقية ، و أن أعلى نسبة حصلت عليها (دائماً) كانت للعبارة (تعمل الإدارة على تطوير العمليات الإدارية والوظيفية بالمدارس وتطوير أداء المعلمين) بنسبة ٧٤.١% من إجمالي استجابات العينة ، يليها العبارة (تحرص الإدارة على زيادة معدل التعلم والابتكار والتطوير بما يتناسب مع التطور المجتمعي) بنسبة ٦٣% ، يليها العبارة (تعقد الإدارة التعليمية اجتماعات بصفة دورية مع جميع العاملين للوقوف على المشكلات وحلها) بنسبة ٥٠.٦% ، ثم العبارة (توجد آلية واضحة ومحددة داخل الإدارة للمتابعة والتحسين المستمر) بنسبة ٤٣.٢% ، يليها العبارة (تقوم الإدارة بتعديل خطط العمل باستمرار مع فريق العمل) بنسبة ٣٠.٩% .

وأعلى نسبة حصلت عليها (أحياناً) هي العبارتين (توجد آلية واضحة ومحددة داخل الإدارة للمتابعة والتحسين المستمر) و (تحرص الإدارة التعليمية على زيادة معدل التعلم والابتكار والتطوير بما يتناسب مع التطور المجتمعي) بنسبة ٢٢.٢% من إجمالي استجابات أفراد العينة ، ثم العبارتين (تعمل الإدارة التعليمية على تطوير أنظمة العمل الإدارية باستخدام تقنية المعلومات وتوظيفها بشكل جيد) و (تحرص الإدارة على تمكين العاملين بها من اتخاذ القرارات حول أعمالهم) بنسبة ١٩.٨% ، يليها العبارة (تقوم الإدارة التعليمية بتعديل خطط العمل باستمرار مع فريق العمل) بنسبة ١٧.٣% ، ثم يليها العبارة (تعقد الإدارة التعليمية اجتماعات بصفة دورية مع جميع العاملين للوقوف على المشكلات وحلها) بنسبة ١٦% .

وأعلى نسبة حصلت عليها (نادراً) كانت للعبارة (تهتم الإدارة بنظام المكافآت الخاص بتحسين الجودة) بنسبة ٨٧.٧% ، يليها العبارة (يتم تحديد مجالات مستقبلية للتطوير في ضوء نتائج تقييم الأداء الإداري للقيادات الوسطى) بنسبة ٧٦.٥% ، يليها العبارة (تتوافر برامج التنمية المهنية للقيادات الوسطى وفقاً لاحتياجاتهم ومستجدات العمل بنسبة ٧١.٦% .

خلاصة النتائج: (المحور الأول) :

(مدى توافر متطلبات مدخل التحسين المستمر لدى القيادات الوسطى) :

من استجابات أفراد العينة يتضح الآتي : تأتي في المرتبة الأولى العبارة (يقوم القيادات الوسطى بتحديث البيانات الخاصة بالمعلمين باستمرار) ، وذلك لأن طبيعة عمل هذه القيادات تستلزم تحديث بيانات المعلمين باستمرار ، نتيجة حركات التنقل والترقيات بين المعلمين ، يليها العبارة (تراعي القيادات الوسطى الاقتراحات التي يقدمها المعلمين عند اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين الأداء) في المرتبة الثانية حسب ترتيب الوزن النسبي ، ثم يأتي في المرتبة الثالثة العبارة (تقوم القيادات الوسطى بالربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين المستمر) ، تعتقد الباحثة أن هذه النسب المرتفعة في الاستجابات جاءت لأنها تمس طبيعة عملهم والاجابات من وجهة نظرهم ، يليها في المرتبة الرابعة العبارة (يوجد لدى القيادات الوسطى حاجة مستمرة للتطوير والتدريب) ، وهذا يدل على حاجة القيادات المستمرة للتدريب والتطوير نتيجة مستجدات العصر .

وفي المرتبة الخامسة العبارة (تعمل القيادات الوسطى ضمن سياسات واضحة للأداء) وذلك بسبب تداخل الاختصاصات وأنها غير محددة في كثير من الأحيان، وفي المرتبة السادسة العبارة (تقدم القيادات الوسطى خدمات تدريبية متميزة بصفة مستمرة) وترى الباحثة أن سبب ذلك يرجع إلى أن الوزارة هي التي تحدد التدريبات الخاصة بالمعلمين في مواعيد محددة ، كما أنها أيضا هي التي تحدد نوعية التدريبات ، وفي المرتبة السابعة العبارة (تتبنى القيادات الوسطى استراتيجيات تساعد على التحسين المستمر للأداء) ، ثم تأتي في المرتبة الثامنة العبارة (تحرص القيادات الوسطى على تطوير أنشطتها و برامجها و أساليب العمل ومستوى الأداء بما يتناسب مع متغيرات العصر) ، وتعتقد الباحثة أن السبب في ذلك يرجع إلى كثرة الأعمال التي تقوم بها القيادات الوسطى ، وميل بعض القيادات إلى التقارير الروتينية ورفض التحديث والتغيير ، ثم تأتي في المرتبة التاسعة العبارة (تعرف القيادات الوسطى أهداف الإدارة و إتجاهاتها المستقبلية) ويرجع ذلك إلى عدم مشاركة القيادات الوسطى في وضع استراتيجية وخطط الإدارات التعليمية.

وفي المرتبة العاشرة العبارتين (تعمل القيادات الوسطى وفق خطط مرنة ومتكاملة) ، الخطط محددة من قبل الإدارة ولا يسمح بالتعديل أو التغيير فيها ، و (يوجد لدى القيادات الوسطى صلاحيات من شأنها تعزيز عملية تحسين الأداء) ، وفي المرتبة الحادية عشر العبارة (تسهم في تطوير أداء المعلمين و تقديم التدريب المستمر اللازم لهم) ، ثم في المرتبة الثانية عشر العبارة (تعمل القيادات الوسطى بمنهجية فرق العمل للتحسين المستمر) ، ويؤكد ذلك عدم القدرة على أن العمل كفريق غير متوفر لدى القيادات الوسطى ، وفي المرتبة الثالثة عشر العبارة (تحرص القيادات الوسطى على التنمية المهنية المستدامة للمعلمين) ، وذلك لأن الأكاديمية المهنية هي المسؤولة عن ذلك ، ثم في المرتبة الرابعة عشر العبارة (تمتلك القيادات الوسطى الاستقلالية في إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم) ، مما يدل على أن هذه القيادات ليس لديها الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم .

المحور الثاني :

(مدى توافر متطلبات مدخل التحسين المستمر بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم):

تأتي في المرتبة الأولى العبارة (تعمل الإدارة على تطوير العمليات الإدارية والوظيفية بالمدارس وتطوير أداء المعلمين) ، والسبب في ذلك حركات الترقيات بين المعلمين من قبل المديرية والوزارة ، يليها العبارة (تحرص الإدارة التعليمية على زيادة معدل التعلم والابتكار والتطوير بما يتناسب مع التطور المجتمعي) في المرتبة الثانية ، ثم يأتي في المرتبة الثالثة العبارة (تعقد الإدارة التعليمية اجتماعات بصفة دورية مع جميع العاملين للوقوف على المشكلات وحلها) ، قد تكون هذه المشكلات لا تخص التحسين ، ولكنها مشكلات إدارية أخرى مع أولياء الأمور أو مديري المدارس

يليه في المرتبة الرابعة العبارة (توجد آلية واضحة ومحددة داخل الإدارة للمتابعة والتحسين المستمر) ، وذلك لوجود قوانين وقواعد محددة للرقابة ومتابعة العاملين ، وعلى الإدارة تطبيق هذه القوانين .

وفي المرتبة الخامسة العبارة (تقوم الإدارة التعليمية بتعديل خطط العمل باستمرار مع فريق العمل) ويتفق ذلك مع استجابات القيادات الوسطى في المحور الأول حيث أظهرت الاستجابات تأخر العمل بروح الفريق ، والذي يعتبر من أهم مرتكزات مدخل التحسين المستمر .

وفي المرتبة السادسة العبارة (توفر الإدارة البيانات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة حول تحسين العمليات) .

وفي المرتبة السابعة العبارة (تحرص الإدارة على تمكين العاملين بها من اتخاذ القرارات حول أعمالهم) ، حيث أن القيادات تنفذ ما لديها من خطط من قبل الإدارة والقيادات العليا ، ثم تأتي في المرتبة الثامنة العبارة (تعمل الإدارة التعليمية على تطوير أنظمة العمل الإدارية باستخدام تقنية المعلومات وتوظيفها بشكل جيد) ، جاءت هذه العبارة في مرتبة متأخرة نظرا لأنه مازال العمل ينفذ بالطريقة اليدوية دون التعامل مع تقنية المعلومات .

ثم تأتي في المرتبة التاسعة العبارة (تتوفر برامج التنمية المهنية للقيادات الوسطى وفقا لاحتياجاتهم ومستجدات العمل) مما يدل على عدم توافر التدريبات اللازمة لها ، على الرغم من ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية لهذه القيادات ، كما يدل أيضا على حاجة القيادات الوسطى إلى التنمية المهنية والتدريبات المستمرة وهذا يتفق مع ما جاء بالمحور الأول ويتفق مع دراسة (صلاح عبد العزيز غنيم) حيث توصلت الدراسة إلى قلة توافر الموارد البشرية المؤهلة ، المركزية في صنع القرار ، ضعف التدريبات المقدمة للقيادات الوسطى .

وفي المرتبة العاشرة العبارة (تعمل الإدارة على جدولة عمليات المراجعة الدورية للتحسين المستمر مع إدخال التعديلات المطلوبة) ، وفي المرتبة الحادية عشر العبارة (يتم تحديد مجالات مستقبلية للتطوير في ضوء نتائج تقييم الأداء الإداري للقيادات الوسطى) ، وهذا يؤدي بدوره إلى عدم التحسين بالأداء .

ثم في المرتبة الثانية عشر العبارة (تهتم الإدارة بنظام المكافآت الخاص بتحسين الجودة) أي أن الإدارة التعليمية لا تهتم بنظام التحفيز الذي يساعد في تحسين الأداء، ويرجع ذلك إلى مركزية النواحي المالية، لأن وزارة التربية والتعليم متمثلة في وزارة المالية هي من تقوم بتحديد النواحي المالية للقيادات والمعلمين.

الخطوة الثالثة: آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى على ضوء مدخل التحسين المستمر

من خلال الاطلاع على الأدبيات في مجال تطوير الأداء، ومدخل التحسين المستمر، ومن خلال استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات تطبيق المدخل، يمكن الوصول إلى هذه الآليات المقترحة:

- التخطيط وتحديد المشكلات وجمع البيانات وتحليلها، وتنفيذ الخطط وتقييم النتائج، تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التطويرية المناسبة.
- إدخال عنصر الإبداع في عمل القيادات الوسطى من أجل استيعاب التطورات الحديثة لإحداث التحسينات المطلوبة.
- تفعيل المحاسبة والمساءلة لتحسين وتطوير الأداء.
- توفير الدعم المالي الكافي والمتجدد من خلال مساهمات قطاعات مختلفة من المجتمع، كذلك الدعم الخارجي من المنظمات والهيئات المختلفة.
- توفير الكفاءات والمؤهلات العلمية اللازمة لتولي هذه المناصب مع الحرص على التدريب والتطوير المستمر للأداء بما يناسب مع مستجدات العصر.
- المتابعة المستمر لأداء القيادات الوسطى من خلال الخطط وتقييمها من خلال العمل والإنجاز والتقارير السنوية.
- تحديد أهداف ومتطلبات التحسين المستمر بوضوح، على أن يكون التحسين شامل كافة العمليات التي يقوم بها القيادات الوسطى.

- إعداد الموازنات والخطط المستقبلية لكافة العمليات التي يجب أن تقوم القيادات الوسطى ، والتي تتعلق بتطبيق مدخل التحسين المستمر .
 - أن تقوم الإدارة التعليمية بدعم وتعزيز عملية التحسين المستمر بشكل مستمر ومتناسق مع استراتيجيتها وتوجهاتها المستقبلية .
 - توفير قاعدة بيانات كاملة عن الإمكانيات البشرية والمادية التي يمكن الرجوع إليها من قبل القيادات الوسطى لتطبيق مدخل التحسين المستمر .
 - التركيز على العمل بروح الفريق والتي تتمثل في : التعاون والترابط والتنسيق بين الأقسام وخلق علاقات بناءة بين العاملين ، وتقليل الاختلافات
 - وضع آلية مناسبة لسماع مقترحات وشكاوى المستفيدين من الإدارة التعليمية ، وعرضها على القيادات الوسطى لتحليلها والعمل على حلها .
 - تعزيز الدورات التدريبية للقيادات الوسطى التي تشجع على تبني أسلوب فرق العمل وتوظيفه لصالح الإرتقاء بأساليب العمل ، بحيث تأخذ صفة الاستمرارية لمواكبة التطورات الحديثة .
 - دعم لامركزية اتخاذ القرار ، وإعطاء الصلاحيات الكافية للقيادات الوسطى لاتخاذ القرارات التي تدعم التحسين المستمر .
- المراجع

- أحمد حسن اللقاني ، وعلي أحمد الجمل: "(١٩٩٩) "معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس" القاهرة ، عالم الكتب ، الطبعة الثانية
- أحمد زكي بدوي : (١٩٩٤م) " معجم مصطلحات العلوم الإدارية " ، دار الكتاب المصري ، القاهرة .
- أحمد عبد الرحمن خالد : (٢٠١٨م) " أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة " دراسة ميدانية " ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، الإسماعيلية ، مجلد (٩) ، العدد الثاني .

- إياد علي الدجني : (٢٠١١م) " درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية " ، مجلة الأزهر بغزة " ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد (١٣) ، العدد (١) .
- بثينة محمد قاسم : " تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب كايزن " دراسة ميدانية " ،المجلة التربوية لتعليم الكبار ، كلية التربية جامعة أسيوط ، المجلد الثالث ، العدد الثالث ، يوليو ٢٠٢١م
- حسن شحاته ، زينب النجار : (٢٠١١) " معجم المصطلحات التربوية والنفسية " ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة .
- رضا إبراهيم المليجي : (٢٠١١) " معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية " دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية .
- سامح حلمي حواش : (٢٠١٢) " التنمية المهنية للقيادات الوسطى التربوية في مصر باستخدام التدريب الإلكتروني " " تصور مقترح " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة
- سناء محمد سليمان (٢٠٠٩ م) " مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية " ، عالم الكتب ، القاهرة .
- شافي عوض الرشيدى: (٢٠١٥) " تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت في ضوء مدخل الإدارة الحديثة " تصور مقترح " رسالة دكتوراه ، معهد الدراسات التربوية - جامعة القاهرة .
- صالح بلاسكة : (٢٠١٢) "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " "دراسة حالة بعض المؤسسات " رسالة ماجستير ، الجزائر - جامعة فرحات عباس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

- صلاح الدين عبد العزيز غنيم : (٢٠١٢) "تطوير أداء القيادات الوسطى بوزارة التربية والتعليم في ضوء أهداف وبرامج الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م"، بحث مقدم للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .
- عبد العظيم عبد النبي محمود : (أبريل ٢٠١٩م) " تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمحافظة الفيوم " ، مستخلص بحث من رسالة ماجستير ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد الحادي عشر ، الجزء الخامس .
- عبد الغني النوري : (١٩٩٧) " اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- عبد الناصر محمد سيد : (٢٠١٩) " متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .
- عبدالعزيز الحر : (٢٠١٠) " أدوات مدرسة المستقبل - القيادة التربوية ، الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض -المملكة العربية السعودية .
- عزة يوسف سلامة : (٢٠١٩) " متطلبات تطبيق منهجية "كايزن" لتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر " مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد العشرون
- عقيل محمود رفاعي : يناير (٢٠١٥) "بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا بجمهورية مصر العربية " مجلة التربية ، جامعة الأزهر - كلية التربية الجزء الأول ، العدد (١٦٣) .
- على بن محمد الغامدي : (٢٠١٣) " درجة جودة أداء القيادات التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية و المتوسطة بالمدينة المنورة " ، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي ، المجلد (٤٠) م.
- على بن محمد الغامدي : (٢٠١٣م) "درجة جودة أداء القيادات التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية و المتوسطة بالمدينة المنورة " ، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي ، المجلد (٤٠) .

- فادي عمر مصطفى : " فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة ،
- ماهر اسماعيل صبري : (٢٠٠٢ م) "الموسوعة العربية لمصطلحات التربية وتكنولوجيا التعليم " ، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- محمد أحمد سالم السيد : (٢٠٢٠ م) "تطوير الأداء الإداري لمدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - جامعة الفيوم .
- محمد شاكر عصفور : (١٩٨٢) "تدريب الإدارة المتوسطة في المملكة العربية السعودية " ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (١٠) .
- محمد عبد الوهاب العزاوي : (٢٠١٩) إدارة الجودة الشاملة " مدخل استراتيجي تطبيقي، جامعة الإسراء الخاصة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن.
- محمد فتحي عبد الفتاح : (يوليو ٢٠١٣) " الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات الوسطى والتنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي " ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، كلية التربية ، القاهرة ، مجلد (٢) ، العدد (١٥٤) .
- محمد فتحي محمود قاسم : (يوليو ٢٠٠٨ م) " التخطيط الاستراتيجي للتنمية المهنية للوظائف القيادية التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف ، الجزء الثاني ، العدد الثالث عشر .
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية : ("بحوث ودراسات " ، (٢٠٠٧) ، معجم المصطلحات الإدارية ، القاهرة
- منى شعبان عثمان : (٢٧ - ٢٨ يناير ٢٠١٨) ، "دور القيادة المدرسية في تحقيق أبعاد مجتمع المعرفة بالتعليم قبل الجامعي " ، المؤتمر العلمي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية " نظم التعليم ومجتمع المعرفة " ، القاهرة .
- نبيل سعد خليل : (٢٠١٤) " إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة " ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .

- وزارة التربية والتعليم : (بتاريخ ٢٩ / ١ / ٢٠٠٤)، " اختصاصات ومسئوليات
الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية " قرار وزاري رقم (٢٨)
المراجع الأجنبية :

- Jorgensen, T.; (2000) Continuous Improvement: Mindsets, Capability, Process, Tools and Results, The
Jorgensen Consulting Group, Inc., Indianapolis.

- bruce e. richards:" directors of university teaching and learning centers: an examination of leadership
challenges based on administrative policies and institutional culture" . a dissertation presented to . the
faculty of the graduate school at the university of missouri- Columbia.(2015)

- Joey A.Fleck:(, May 2017) leadership success: "a study of career and technical education –
administrative directors", The Pennsylvania State University, The Graduate School, Department of
Learning and Performance Systems , Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements Doctor of
Philosophy.

- Tracy Marie ElFiki :(October. 31,2018) "Perceived Effectiveness of Administrative Professional
Development" , Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctorate
of Education , Grand Canyon University Phoenix, Arizon.

- Cwikla, G., Gwiazda, A., Banas:(2018) Assessment of the Efficiency of the Continuous
Improvement System Based On Kaizen, Poland, IOP Conference Series: Materials Science and
Engineering, IOP Publishing.

-Kaye, Mike; Anderson, Rosalyn:(Number 5,1999)" Continuous improvement: the ten essential
criteria",Home / International Journal of Quality & Reliability Management, Volume 16,

Retrieved from:

<https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/040/1999/00000016/00000005/art00004#expand/collaps>
e, accessed on:16/3/2022

