



جامعة مدينة السادات

كلية التربية

قسم التربية

تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن) "دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية"

مستخلص بحث مقدم إبتكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص " التربية المقارنة والإدارة التعليمية "

إعداد

الباحثة

هبة محمد على كرام

إشراف

د. / نعمة منور محاسب خاطر

مدرس بقسم التربية

كلية التربية - جامعة مدينة السادات

أ. د / محمد ابراهيم طه خليل

أستاذ بقسم أصول التربيه

كلية التربية - جامعة طنطا

مقدمة الدراسة

يعتبر النهوض بالتعليم ومؤسساته نقطة البداية الصحيحة لأى تطور تنشده الأمم الساعية للتقدم فمع بداية القرن الحادى والعشرين أصبحت النظم التعليمية تواجه تحديا كبيرا يتمثل فى جودة التعليم الذى تقدمه المؤسسات التعليمية لاسيما فى مراحل التعليم الأولى (١)، ونظرا لأهمية التعليم فى مرحلة التعليم الأساسى فإنه يأتى على قمة الأولويات نظرا لأهمية هذه المرحلة، إذ تعتبر الركيزة التى يشترك فيها كل أبناء المجتمع، كما أن التعليم الأساسى أكثر مراحل التعليم معاناة من أزمة التعليم حيث يرتد مستوى طلاب هذه المرحلة إلى الأمية، كما يتأثر مستوى الطلاب فى المراحل التالية فى المهارات الأساسية للتعلم والتعامل مع المجتمع (٢)، و يتطلب تحقيق أهداف التطوير المدرسى تحسين الجودة فى كافة الممارسات الوظيفية، بما يحقق أهداف التعليم بالمرحلة الإبتدائية فإن تحققت هذه الأهداف صارت هناك ركيزة قوية وصلبة تساعد المراحل التالية على تحقيق أهدافها إذ تجد فى الركيزة الأولى سندا قويا تعتمد عليه (٣).

ولتحقيق ذلك ولضمان إعداد جيل واع متسلح بسلاح العلم النافع كان لابد من النظر أولا إلى كفاءة المعلمين ومدى إستعداد إدارات المدارس لتنمية المعلمين مهنيا ليكونوا قادرين على مواكبة تلك المتغيرات المتلاحقة والسريعة وذلك للوصول إلى نوعية متميزة من التعليم للنهوض بمستوى العملية التربوية، فالعصر الحديث يتطلب معلما يمتلك من القدرات والمهارات ما يجعل منه باحثا تربويا ومساهما فى الإبداع العلمى (٤)، فعلى المعلم كونه حاملا رسالة أن ينمى مهاراته وقدراته بصفة مستمرة، وعليه ألا يعتمد فقط على برامج التنمية المهنية التى تقدم له عن طريق القنوات الرسمية، وإنما عليه أن يعزز ذلك بالبحث والإطلاع الذاتى، وذلك بهدف إثراء فكره وصقل عقليته بمزيد من الخبرات والمهارات التى تعتبر مهمة ومعينة له فى أدائه لمهنته (٥)، وتتعدد أليات التنمية المهنية للمعلم، من خلال إستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصال، وإستخدام أنظمة التعلم الذاتى المعتمدة و تكنولوجيا المعلومات والإتصال، بالإضافة إلى الطرق التقليدية مثل المحاضرات والحلقات النقاشية وغيرها (٦)

و يعتبر مدخل التحسين المستمر (كايزن) مجموعة من الأدوات الإدارية التى تستخدم عالميا لتجعل العمليات التى تتم داخل أى مؤسسة على المستوى الأول عالميا (٧)، حيث يعتمد مدخل التحسين المستمر

-
- (١) هناء حسين محمد عبد المنعم (٢٠١١). معوقات التطوير المدرسى بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى مصر، دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمى فى التربية، المجلد ٣، العدد ١٢، مصر، ص ٧٢٨.
 - (٢) سعدة سارى (٢٠٠٩). مستوى إدراك معلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى لأهمية تدريس مهارات الحياة اللازمة لتلاميذهم، المؤتمر العلمى الثانى لكلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن، ص ٢٦٢.
 - (٣) هناء حسين محمد عبد المنعم. مرجع سابق، ص ٧٣٤.
 - (٤) حمد بن راشد سالم العبرى (٢٠٠٧). ما دور الإدارة المدرسية فى الإنماء المهنى للمعلم، مجلة التطوير التربوى، المجلد ٥، العدد ٣٤، سلطنة عمان، ص ٥٧.
 - (٥) نعيمة بنت سعيد العبرية (٢٠١١). التنمية المهنية للمعلم، مجلة التطوير التربوى، المجلد ١٠، العدد ٦٦، سلطنة عمان ص ٥٣.
 - (٦) ناصر عبدالقادر نصر تونى (٢٠١١). توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال فى التنمية المهنية للمعلمين: منظور إقتصادى، مجلة كلية التربية، المجلد ٣، العدد ٣٥، عين شمس، مصر، ص ٢٠٤.
 - (٧) جمال سيد عبد العال (٢٠٠٩). مفهوم التغيير الإدارى عند كايزن، مجلة التنمية الإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١٢٢، مصر ص ٢٦.

(كايزن) على ثقافة التحسين المستمر الذى يركز على التخلص من الهدر فى العمليات فهو عبارة عن رحلة طويلة تبدأ بخطوة صغيرة تؤدي للتغيير التدريجى من خلال إحترام مسئوليات كل عضو فى الفريق ، فالأشخاص هم خبراء بما يفعلونه وهم يعرفون كيف يفعلوا ذلك ومتى (١) ، ومن أهم مبادئ مدخل التحسين المستمر (كايزن) الإعتماد الكبير على العمل الجماعى ، الإهتمام بأراء جميع العاملين ، المشاركة النشطة مع العاملين تكون فى شكل إقتراحات تهدف إلى التحسين المستمر ، كما أن فلسفة (كايزن) تدرك أن هناك مجالاً دائماً للتحسين (٢) .

وحيث أن النمو والتطوير المهنى للمعلم قد يتحقق من خلال عناصر أساسية أهمها تحديد هدف المعلم من عمله بمهنة التعليم والإطار الذى يعمل فيه المعلم والثقافة التى تحدث فيها عملية التعلم وتشمل علاقات العمل بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها (٣) ، فترى الباحثة أنه قد يمكن تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسى فى ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن) وقد يؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية بها .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

بالرغم من أن الحقل التربوى تتوفر به عوامل تساعد على تطوير الإنماء المهنى ومنها توفر المكتبات والمراجع وتوفر الشبكة المعلوماتية العالمية وتوفر أجهزة حديثة كأجهزة الحاسب الألى إلا أنه لا يوجد إهتمام كاف لدى البعض بالتطوير المهنى لديهم (٤) ، كما أنه من الملاحظ أن هناك ضعفاً فى نقل البرامج التأهيلية إلى المواقف التعليمية وربطها بالتعليم كما أن البرنامج التدريبى لا يلبي فى كثير من الأحيان الإحتياجات الفعلية للمعلمين ومن الملاحظ أيضاً عدم إهتمام بعض المعلمين بالبرامج التدريبية وإعتقادهم أنه ليس هناك جدوى منها لحضورهم برامج تدريبية سابقة لم يستفيدوا منها (٥) ، إلا أن المعلم ما لم يتم نموه مهنياً ، لن يرتفع مستوى أدائه إلى المستوى الفعال ، فيتدنى إنتاجه كما ونوعاً ويضعف تفهمه لمشكلات تلاميذه ، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفى ويكون معرضاً للأداء الرتيب والتكاسل ، وعدم مواكبة المستجدات من معارف علمية وسلوكية (٦) ، وبالتالي يجب تعزيز الجهود التى تبذل فى سبيل تطوير التنمية

(1) Jorge Luis Garcia et .al , (2017) .Kaizen Planning Implementing and Controlling , Paulo Davim , Aviro , Portugal , pp 33 -35.

(2) Slobodan Prosie (2011) . Kaizen Management Pholsophy , International Symposium Engineering Management and Compettiveness , June 24 – 25 ,2011 , Zrenjanin , Serbia , Avilable at :

[http //www.tfzr.nus.ac.rs/emc/2011/files/B%2008.pdf](http://www.tfzr.nus.ac.rs/emc/2011/files/B%2008.pdf) , P 174 , on 12/ 3/2018

(٣) حسن سيد حسن شحاتة (٢٠٠٥) . التنمية المهنية للمعلمين فى عصر العولمة ، المؤتمر العلمى السادس لكلية التربية بالفيوم (التنمية المهنية المسدامة للمعلم العربى) ، كلية التربية ، فرع الفيوم ، جامعة القاهرة ، مصر ، ص ص ٣٨ ، ٣٩

(٤) سلوى بنت سيف بن على القصابية (٢٠٠٦) . الإنماء المهنى للمعلم بين الجهد الذاتى والدورات التى تنظمها الوزارة ، مجلة التطوير التربوى ، المجلد ٥ ، العدد ٣٢ ، سلطنة عمان ، ص ٥٨ .

(٥) حمد بن راشد بن سالم العبرى . مرجع سابق ، ص ٥٩ .

(٦) خالد سليمان أحمد المومنى (٢٠٠٣) . دور التخطيط التربوى فى تطوير التنمية المهنية للمعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن ص ١١ .

المهنية للمعلمين بقوة أكثر أمام تحديات العولمة والأسواق الحرة والإقتصاد المعرفي^(١)

ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيس التالى :-

• كيف يمكن تطوير التنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى فى ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن)؟
وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

(١) ماالأسس النظرية للتنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى ؟

(٢) ما الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر (كايزن) ؟

(٣) ما واقع التنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى فى ضوء مقومات مدخل التحين المستمر (كايزن) ؟

(٤) ما التصور المقترح الذى يمكن من خلاله تطوير التنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى فى ضوء مقومات مدخل التحسين المستمر (كايزن) ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى

(١) التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى.

(٢) التعرف على الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر (كايزن) .

(٣) الوقوف على الواقع الفعلى للتنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى فى ضوء مقومات مدخل التحسين المستمر (كايزن) .

(٤) التوصل إلى تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير التنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى فى ضوء مقومات مدخل التحين المستمر (كايزن) .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من :-

(١) أهمية المرحلة التعليمية إذ تعتبر مرحلة التعليم الأساسى الركيزة الأولى التى تركز عليها باقى مراحل التعليم .

(٢) أهمية دور المعلم فى المؤسسات التربوية بشكل عام ومعلمى التعليم الأساسى بشكل خاص .

(٣) إن مدخل التحسين المستمر (كايزن) من الأساليب الحديثة فى الإدارة التى لم يتعرف عليها عالمنا العربى بعمق .

(٤) قلة الدراسات التى تناولت مدخل التحسين المستمر (كايزن) وذلك فى حدود علم الباحثة .

(١) محمد بن شهاب بن حبيب اللواتى (٢٠٠٩) . تعزيز الحاجات التدريبية للمعلمين فى ظل تغير أدوارهم فى الألفية الثالثة ، مجلة رسالة التربية ، العدد ٢٣ ، سلطنة عمان ، ص ٢٦ .

منهج الدراسة وأداتها :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع المعلومات من الجانب النظرى ، و الإستبانة كأداة لجمع البيانات من الجانب الميدانى .

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة التالية على الحدود التالية :-

الحدود المكانية

إقتصرت الدراسة الحالية على ادارة منوف التعليمية وادارة السادات التعليمية فى محافظة المنوفية

الحدود البشرية

تتمثل فى عينة عشوائية من معلمى التعليم الأساسى (الحلقة الأولى – الحلقة الثانية) وعددهم ٣١٤ معلم ومعلمة فى كلا من الإدارتين (ادارة منوف التعليمية وادارة السادات التعليمية)

الحدود الزمنية

تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) خلال الفصل الدراسى الثانى من العام الدراسى

(٢٠١٨ م / ٢٠١٩ م)

مصطلحات الدراسة :-

• التطوير (Development)

- يعرفه حلمى الوكيل : على أنه عملية التحسين للوصول إلى أفضل صورة ممكنة حتى تتحقق الأهداف المنشودة على أحسن وجه بطريقة اقتصادية .^(١)

و تعرفه الباحثة إجرائيا على أنه :

- العملية التى يتم من خلالها تحسين الأساليب والممارسات التى يقوم بها معلموا التعليم الاساسى لتحقيق الأهداف بطريقة أكثر فاعلية للوصول بالعملية التعليمية إلى أعلى المستويات .

• التنمية المهنية للمعلمين (Professional Development for Teachers)

- يعرفها خالد المومنى : بأنها زيادة فعالية عمل المعلمين من خلال تحسين كفاياتهم الإنتاجية ، ورفع مستوى أدائهم الوظيفى ، وتنمية قدراتهم و إمكاناتهم ، وتأهيلهم لمواجهة الأمور المستحدثة من تطورات تربوية وعلمية .^(٢)

و تعرفه الباحثة إجرائيا على أنها:-

(١) حلمى أحمد الوكيل (٢٠٠٠) . تطوير المناهج ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ص ٢٨ .

(٢) خالد سليمان أحمد المومنى . مرجع سابق ، ص ١٣ .

كل نشاط يقوم به المعلم سواء داخل المدرسة أو خارجها يؤدي إلى تحسين أداءه ويساعده في حل المشكلات التي تواجهه أثناء عمله ويسهم في تحقيق جودة العملية التعليمية وتنميته ذاتيا بشرط أن يكون له إستراتيجية واضحة وأهداف محددة

• التعليم الأساسي (Basic Education)

- يعرفه عبد الرحمن الأزرق : على أنه التعليم الأولى بالمدرسة التي تكفل للطفل التمرس على طرق التفكير السليم ، وتؤمن له حدا أدنى من المعارف والمهارات والخبرات التي تسمح له بالتهيؤ للحياة (١).
و تعرفها الباحثة إجرائيا على أنها :-

- الركيزة الأولى التي يشترك فيها جميع التلاميذ وتوفر لهم حد أدنى من المعارف والمهارات والخبرات تمكنهم من مواصلة تعليمهم ومواجهة الحياة ويتراوح سن الإلتحاق بها من سن ٦ سنوات إلى ١٥ سنة

• مدخل التحسين المستمر " Kaizen " (Continuous and Never –Lasting Improvement)

- تعرفه شريفة الكسر على أنه إستراتيجية منهجية و فلسفة إبتكرها اليابانيون لإدارة المؤسسات والحياة في اليابان وتعتمد على الخطوات الصغيرة لإحداث تغييرات كبيرة . (٢).
وفي ضوء ماسبق تعرفه الباحثة على أنه :-

- مدخل للتغيير والتحسين و فلسفة لإدارة المؤسسات والحياة تعتمد على إستمرار إضافة تحسينات يومية بسيطة والحد من الهدر في العمليات والعمل الجماعي و يشمل جميع عناصر المؤسسة ويستخدم مجموعة من المبادئ والأدوات للوصول إلى التحسينات المرجوة .

الدراسات السابقة .

هناك العديد من الدراسات التي تناولت جانباً أو آخر من جوانب متغيرات الدراسة إلا أنه لا يوجد دراسة في حدود علم الباحثة ربطت بين المتغيرين وهما تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي و مدخل التحسين المستمر (كايزن) وهذه الدراسات تتفاوت فيما بينها في درجة الإقتراب من الدراسة الحالية وسوف يتم عرض تلك الدراسات مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث ، كما سيتم عرض هذه الدراسات وفقاً لمحورين رئيسيين هما دراسات إهتمت بالتنمية المهنية للمعلمين ودراسات إهتمت بمدخل التحسين المستمر (كايزن)

(١) عبد الرحمن صالح الأزرق (٢٠٠). علم النفس التربوي للمعلمين ، دار الفكر العربي ، لبنان ، ص ١٤٩ .

(٢) شريفة بنت عوض الكسر (٢٠١٧) . متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية ، دراسة ميدانية على كلية البنات بشقراء ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد ١ ، العدد ٢ ، المركز القومي للبحوث ، فلسطين ، ص ٣٢ .

أولاً : دراسات إهتمت بالتنمية المهنية للمعلمين وتنقسم إلى :-

أ - دراسات عربية :

(١) دراسة : ناصر تونى (٢٠١١) (١)

تهدف الدراسة إلى :-

- ١ - التعرف بالتنمية المهنية للمعلمين ومجالاتها وأهدافها وآلياتها .
 - ٢ - إلقاء الضوء على تكنولوجيا المعلومات والإتصال كأهم المستجدات على الساحة العالمية .
 - ٣ - إلقاء الضوء على الناحية الإقتصادية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال فى التنمية المهنية للمعلم
- إستخدمت الدراسة المنهج الوصفى .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- ١ - توافر العديد من المكتبات الإلكترونية والإفتراضية المجانية
- ٢ - توافر العديد من برامج الكمبيوتر التدريبية فى جميع المجالات .
- ٣ - تساعد تكنولوجيا المعلومات والإتصال فى تخفيض كلفة السفر والإقامة .
- ٤ - تساعد تكنولوجيا المعلومات والإتصال فى المرونة الزمنية للمتدرب .

(٢) دراسة : نسرین صلاح الدين (٢٠١٧) (٢)

هدفت الدراسة إلى :-

- ١ - التعرف على الأسس النظرية للإنماء المهنى للمعلمين فى ضوء متطلبات التنمية المستدامة
- ٢ - الوقوف على واقع برامج الإنماء المهنى للمعلمين فى سلطنة عمان
- ٣ - التعرف على أثر كل من (النوع الاجتماعى ، المسمى الوظيفى ، سنوات الخبرة ، المؤهل) على إستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع برامج الإنماء المهنى الموجهة لمعلمى التعليم الأساسى بعمان
- ٤ - التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير برامج الإنماء المهنى للمعلمين بسلطنة عمان فى ضوء متطلبات التنمية المستدامة

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفى

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات لتطوير الإنماء المهنى للمعلمين ومنها :

- ١ - عمل دورات وبرامج إنمائية تعنى بتنمية مهارات القائمين على برامج الإنماء المهنى من أجل الإرتقاء بهذه البرامج وموافقتها لإحتياج المعلمين وتطلعاتهم
- ٢ - توفير مخصصات مالية مناسبة لتمكين المدارس من تقديم برامج إنماء مهنى عالية الجودة

(١) ناصر عبد القادر نصر تونى (٢٠١١) . توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال فى التنمية المهنية للمعلمين : منظور إقتصادى ، مجلة كلية التربية ، المجلد ٣ ، العدد ٣٥ ، جامعة عين شمس ، مصر

(٢) نسرین صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٧) . تطوير برامج الإنماء المهنى للمعلمين بسلطنة عمان فى ضوء متطلبات التنمية المستدامة ، مجلة كلية التربية ، المجلد ١ ، العدد ١٧٤ ، جامعة الأزهر ، مصر

ب- دراسات أجنبية :

(١) دراسة : Belzer بيلزر (٢٠٠٥) (١)

هدفت الدراسة إلى :-

١- تقييم برامج التنمية المهنية والتي تقوم على مرحلتين : الأولى تقييم العلاقة بين الرؤية الخاصة بالتنمية المهنية ودورها فى التأثير على الفعاليات والممارسات الأكاديمية والإدارية للمشاركين ، والثانية دراسة تأثير برامج التنمية المهنية على الهيكل التنظيمى للتعليم العام فى ولاية بنسلفانيا الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى :-

١- ضرورة التركيز على بناء وتشكيل الثقافة العامة تجاه التنمية المهنية .

٢- ضرورة تعزيز سبل وقنوات المشاركة فى فعاليتها

٣- ضرورة الإستجابة لمتطلبات برامج التنمية المهنية لكل المشاركين

٤- ضرورة بناء مجتمع مهني يقوم على التقييم المتواصل والمستمر لفعاليات التنمية المهنية

(٢) دراسة : Joseph Cook جوزيف كوك (٢٠٠٩) (٢)

تهدف الدراسة إلى :-

١ – إستكشاف القيمة المحتملة للمناقشات على الإنترنت بين المعلمين كأداة للتنمية المهنية

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

١ – أن هناك فاعلية فى المنتديات التى أنشئت للمعلمين على شبكة الإنترنت من أجل التطوير المهني

٢ – أن المعلمين المشاركين كانوا قادرين على الربط بين النظرية والممارسة عن طريق التواصل بين

الأطراف المشاركة فى الدراسة وقد تم تفعيل قضايا خاصة للمعلمين عبر المناقشات على شبكة الإنترنت

والتي مثلت دعما كبيرا للتنمية المهنية

(1) A . Belzer (2005) . Improving Professional Development Systems : Recommendations from The Pennsylvania Adult Basic And Literacy Education Professional Development Systems Evaluation , **Adult Basic Education** , Vol . 15 , No 1 .

(2) Joseph Cook , Danise Peker (2009) . Support Professional Development for Teachers Through Discussions on Internet , A case study of A Group of Teachers , Journal of A P A Professional Development , November .

ثانيا : دراسات إهتمت بمدخل التحسين المستمر (كايزن) وتنقسم إلى :-

أ - دراسات عربية :

(٢) دراسة : داليا طه يوسف (٢٠١٣) (١)

تهدف الدراسة إلى :-

١- التعرف على طبيعة أسلوب جيما كايزن بإعتباره أحد الأساليب الحديثة في الجودة

٢ - تفهم مبادئ جيما كايزن

٣- التعرف على خطوات تطبيق جيما كايزن

٤- التعرف على واجبات الإدارة أثناء إستخدام أسلوب كايزن

٥ - توضيح كيفية تطوير التعليم الجامعي بإستخدام جيما كايزن

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :-

١ - أن أسلوب كايزن مناسب للجامعات المصرية لأنه لا يتطلب موارد مالية جديدة ، فقط يتطلب حسن إستخدام الموارد الموجودة .

٢ - أن تطبيق أسلوب كايزن يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد .

(٤) دراسة : شريفة عوض الكسر (٢٠١٧) (٢)

هدفت الدراسة إلى :-

١ - التعرف على آراء عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء في أهمية متطلبات إستراتيجية كايزن في الإدارة في جامعة شقراء وإمكانية هذه الإستراتيجية في الجامعة

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستبانة

وقد توصلت الدراسة إلى :-

١ - أهمية متطلبات إستراتيجية كايزن للإدارة وإمكانية تطبيقها

وقدمت الدراسة مقترحات منها :-

١ - أن تتبنى جامعة شقراء إتباع إستراتيجية كايزن في الإدارة

(١) داليا طه محمود يوسف (٢٠١٣) . كيفية إستخدام أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، المجلد ٤ ، العدد ٣٥ ، السعودية.

(٢) شريفة عوض الكسر (٢٠١٧) . متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية ، دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد ١ ، العدد ٢ ، المركز القومي للبحوث فلسطين .

ب - دراسات أجنبية :

(١) دراسة : Mary Surdy & Jane Hashy ماري سيردى وجان هاشى (٢٠٠٦) (١)

هدفت هذه الدراسة إلى :-

١ - وصف كيف أن السعى لتحقيق النمو المستمر أخذ جذوره في مدرسة فيسنال المركزية التي تقع في قلب ولاية نيويورك

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :-

١ - أنه خلق في المربين أداء عالي الجودة حيث يلتزم المعلمون والمربون والطلبة بمبادئ التحسين المستمر فقد خلقت هذه الثقافة القيادة بين المعلمين حيث يتم التشجيع والدعم لتحمل المخاطر بطريقة تعاونية تعكس وتظهر الأدلة في ممارسة المعلمين وتعلم الطلاب .

(٢) دراسة : Feijoo , et.al فيجو ، وآخرون (٢٠١٤) (٢)

تهدف هذه الدراسة إلى:

١ - التعرف بتقنيات الكايزن الخمسة وأساليب توظيفها لتحسين إدارة الجودة في التعليم العالي

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :-

١ - أن تطبيق الإستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر وهي العمل بروح الفريق ، والإنضباط الشخصي ، والروح المعنوية العالية ، ومقاييس الجودة ، وإقتراحات التحسين والتطوير يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها ، وصولاً إلى التحسين المستمر الذي لا ينتهي

كما أوصت الدراسة بالآتي :-

١ - تبني هذه الإستراتيجيات وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وخاصة المجالات الإدارية والأكاديمية منها .

(1) Mary Surdey ,Jane Hashy . (2006) Quest for Continual Grows Takes Root , Journal of Staff Development , V 27 , N 2 , ISSN 928x -0276

(2) A .Feijoo , Aree Farina , Alvarez Suarez , Macciras, R . (2014) . Improvement of Quality Management in Higher Education Through KAIZEN 5 Technique ,6thInternational Conference on Education and New Learning Technologies , ISSN : 2340 -1117

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى الأتى :-

- المنهج والأداة المستخدمة (الوصفى- الإستبانة)
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التى إهتمت بالتنمية المهنية للمعلمين فى أنها تؤكد على أهمية التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسى والعمل على رفع مستوى أدائهم المهني ، مما يؤثر على العملية التعليمية تأثيرا إيجابيا .

و تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى الأتى :-

- أسلوب المستخدم فى تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسى حيث تستخدم الدراسة الحالية مدخل التحسين المستمر (كايزن) ، الذى يعتبر من الأساليب الحديثة فى الإدارة والذى ثبت نجاحه فى المؤسسات الإقتصادية

- بعض الدراسات يركز على أهمية إستخدامه فى تطوير التعليم الجامعى ، أما الدراسة الحالية تتوقع إمكانية إستخدامه فى تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسى

الإطار النظرى والمفاهيمى للدراسة

أولا : الأسس النظرية للتنمية المهنية

مفهوم التنمية المهنية

يعرفها عبد العليم (٢٠٠٨): بأنها نشاط يركز على المعلم من أجل تحقيق تغيير هادف فى معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة لإحتياجات محددة فى الوضع الراهن والمستقبلى فى ضوء متطلبات عمله الحالية والمستقبلية لتطوير الأداء (١)

أهداف التنمية المهنية

إن الجهود المنظمة والمخططة التى تقف وراء التنمية المهنية للمعلم تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التى أجمع عليها المتخصصون والممارسون فى مجال التنمية المهنية للمعلم وهى كما وضحتها البوهى وبيومى (٢٠٠٧) الأهداف التالية (٢) :-

- تأهيل المعلمين غير المؤهلين علميا أوتربويا وإستكمال تأهيل من لم يعد جيدا
- تبصير المعلمين بمشكلات النظام التعليمى القائم ووسائل حلها وتعريفهم بدورهم ومسئولياتهم فى ذلك
- إعداد القيادات التربوية فى الإدارة التعليمية والإشراف الفنى والإعداد لشغل وظائف جديدة

(١) طارق حسن عبد العليم (٢٠٠٨) . التنمية المهنية للمعلمين فى مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والإنجليزية ، العلوم للتوزيع والنشر ، القاهرة ، ص ٨٩ .

(٢) فاروق البوهى ، محمد غزى بيومى (٢٠٠٧) . دراسات فى إعداد المعلم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ص ٣٢٨ .

- زيادة إلمام المعلمين بالطرق والأساليب الحديثة فى التعليم وتعزيز خبراتهم فى مجال التخصص
- حفز المعلمين على توثيق التعاون بين المدرسة والوسط الإجتماعى وتعزيز الصلة بينهما
- تشجيع المعلمين على الإهتمام بالدراسات والبحوث التربوية والعلمية لزيادة قدرتهم على الإبداع والإبتكار فى حل المشكلات ، و تشجيع المعلمين على تقدير المثل الإنسانية والقيم الإجتماعية
- وكما يضيف ضحاوى وحسين (٢٠٠٩) الأهداف التالية (١) :-
- بناء وتشجيع العمل الجماعى والتعاونى
- بناء قدرات التفكير الإبداعى لدى الطلاب
- تسهيل عملية التغيير وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات
- تجديد التدريب وتحسين مهارات الإتصال مع الآخرين
- تنمية إستعداد المعلمين للإضطلاع بأدوار جديدة وتحمل مسئوليات إضافية
- تشجيع المعلمين على القراءات الحرة والتأمل فى الطرائق المختلفة حول التدريس والتعليم والتعلم
- تشجيع تبادل الأفكار بين المعلمين ومنحهم الفرص للتفكير حول ممارستهم التربوية
- تطوير عمليات التقويم التحصيلى والبنائى والختامى ، وإجراء التغذية الراجعة
- ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن من أبرز أهداف التنمية المهنية ما يلى :-
- تصحيح عيوب البرنامج الذى تلقاه المعلم قبل إنخراطه فى العمل
- زيادة فاعلية عمل المعلم و تنمية إستعداد المعلمين للإضطلاع بأدوار جديدة وتحمل مسئوليات إضافية
- إعداد القيادات التربوية فى الإدارة والإشراف الفنى والإعداد لشغل وظائف جديدة
- زيادة إلمام المعلمين بالطرق والأساليب الحديثة فى التعليم وتعزيز خبراتهم فى مجال التخصص
- تسهيل عملية التغيير وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات
- تعزيز الرضا الوظيفى

أهمية التنمية المهنية

- تكمن أهمية التنمية المهنية فى الأتى (٢) :-
- تطوير برامج التنمية المهنية يمكن أن تمثل قاعدة أساسية فى تحقيق التنمية الشاملة من خلال تبنيها أساليب فاعلة وبرامج مخططة ومعدة إعدادا جيدا وتخضع لتقويم مستمر ومنظم
- قدرتها على تطوير قدرات المعلمين وتبادل الأفكار والخبرات بينهم .
- قدرتها على تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها زيادة كفاءة المعلمين ورفع الأداء لديهم عن طريق إكتساب مهارات وخبرات فنية ومهنية وثقافية

(١) بيومى محمد ضحاوى ، سلامة عبد العظيم حسين . مرجع سابق ، ص - ص (٤٤ - ٤٧).
(٢) نسرين صالح صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص ٥٧٧ .

- إتاحة الفرص للمعلمين للتجديد والإبتكار وغيرها .

كما تضيف Judit Orgoranyi جوديت أورجوفاني (٢٠١٦) عناصر أخرى لأهمية التنمية

المهنية حيث ترى أنها تؤدي إلى (١) :-

- تحقيق توقعات المهنة والمجتمع وتلبية إحتياجات المعلم الخاصة به من خلال التعلم المستمر

- تدعم الثقة و التواصل و التعاون بين المعلمين فى البيئة المدرسية

- تساعد المعلمين فى تقديم إستفسارات عن التحديات والمواقف التى يواجهونها بل قد تساعدهم على تحليلها

- تساعد المعلمين على تنمية مهارتهم بإحترافية من خلال الإستفادة من المعرفة النظرية فى الممارسة الفعلية

داخل الفصل

- تعتبر التنمية المهنية للمعلمين خطوط إرشادية يستفيد بها المعلمون فى إتخاذ القرارات فهى ممارسة

موجهه تركز على التحسين من خلال معرفة الوضع الحقيقى للمدرسة

كما يرى لويس كهين وآخرون (٢٠١٠) أن أهمية التنمية المهنية تكمن فى الأتى (٢) :-

- أنها تزيد من فهم المعلمين لعلم أصول التعليم

- أنها تزيد من إلمام المعلمين بمعرفة علوم و مهارات الحاسب الأساسية وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات

وأهميتها فى تدعيم التنمية المهنية

- أنها تزيد من فهم المعلم للطلاب والأطفال وتساعده على غرس القيم الإجتماعية فيهم كالتدين والثقافة

واللغة والتعاون والعمل كفريق وتطوير أنفسهم

مما سبق ترى الباحثة أن التنمية المهنية للمعلمين يظهر أثرها فى المجتمع بأكمله من خلال تلبية

إحتياجاته ورغباته وتوقعاته وذلك من خلال العناصر التالية :-

- تساعد المعلم على مواجهة الأدوار المختلفة التى تفرضها إستخدام التكنولوجيا الحديثة

- توضح للمعلم أهمية العمل الجماعى وأثره فى تجويد العملية التعليمية

- تساعد المعلم على التعمق فى العلوم التربوية التى تساعده على فهم إحتياجات الطلاب ومشكلاتهم وكيفية

التعامل معهم وبالتالي يستطيع أن يغرس فيهم القيم الإجتماعية الصحيحة و تعديل القيم السلبية

- التأثير الإيجابى فى مهارات وسلوكيات و شخصية المعلم ، وما قد ينتج عنه من تأثير إيجابى فى مهارات

وسلوكيات الطلاب الذين يمثلون الركن الأساسى فى إحداث التنمية الشاملة فى كافة المجالات

(1) Judit Orgoranyi - Gaidos (2016) . **Teachers Professional Development on Problem**

Solving , Senes publishers , Rotterdam , P - P 18 ، 25 .

(2) Louis Cohen ,et.al (2010) . **A Guide to Teaching Practice** , fifth edition , Routledge , Taylor &Francis Group , London ,P 23

مبادئ التنمية المهنية

حتى تكون التنمية المهنية ذات جدوى فيجب أن تركز على مجموعة من المبادئ وهي كما وضحتها

أحمد عياصرة (٢٠٠٥) (١)

- وضوح الأهداف وقابليتها للتنفيذ

- تهدف إلى تحسين العملية التعليمية

- تراعى الفروق الفردية بين المعلمين في جميع المراحل

- تؤكد على أهمية التنسيق الفعال بين أدوار كل من المدرسة والمديرية والوزارة والجهات المعنية

- تقوم على تلبية حاجات المعلمين والمدارس والوزارة

- ترتبط بنظام الحوافز التشجيعية المعنوية والمادية

- تقوم على أساس الكفايات التعليمية وتراكم الخبرات التدريبية

وأضاف بدران وسليمان (٢٠٠٩) المبادئ التالية (٢) :-

- إستمرار عمليات التدريب لتستجيب للمستجدات التربوية والمكتشفات العلمية والتكنولوجية

- تنوع أساليب وأنشطة التدريب وتعددتها وملئتها للفئات المستهدفة

- مراعاة التتابع في بناء البرامج الموجهة لكل فئة من المعلمين إلى جانب ترابطها

- يتم تخطيطها بالتعاونيا بواسطة المستفيدين من فعاليتها والذين يقومون على تخطيط برامجها وتنفيذها وتقييم

نتائجها.

- دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التنمية المهنية وتمكين المعلمين من دمج هذه التكنولوجيا في

عمليات التعليم والتعلم لبلوغ أعلى مستويات الأداء

ثانيا : الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر (كايزن)

مفهوم مدخل التحسين المستمر (كايزن)

- تعرفه مليكة مقداد (٢٠١٧) بأن " كايزن " كلمة يابانية " Kaizen " وتعنى " كاي " التغيير و "

زن " تعنى الأحسن وتترجم إجمالاً : بالتحسين المستمر، وهي فلسفة للتطوير والتحسين المستمرين في

مواقع العمل والعمليات ، وتعتبر أن كل عمل يحتاج إلى تحسين ، كما أن كل عملية إلا وتحتوى على هدر

لابد من التخلص منه قدر الإمكان ، الأمر الذى يؤدي إلى تحسين كل من زمن العملية وتكلفتها وجودتها (٣).

(١) أحمد عياصرة (٢٠٠٥) . مجلة رسالة المعلم ، المجلد ٤٣ ، العدد ٣ ، الأردن ، ص ٣١
(٢) شبل بدران ، سعيد سليمان . (٢٠٠٩) . معلم الألفية الثالثة في إطار معايير جودة الممارسة المهنية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ص - ص (٢٦٩ - ٢٧١)

(٣) مليكة مقداد (٢٠١٧) . دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة ، مجلة أبعاد اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بو مرادس ، العدد ٧ ، الجزائر ، ص ١٠٤ .

أهداف مدخل التحسين المستمر (كايزن)

- يتمثل الهدف الرئيس من تطبيق كايزن بأى مؤسسة فى الوصول إلى إتقان جميع العاملين القدرة على تحديد المشكلات التى يواجهونها ، وتحديد التحسينات التى تمكنهم من التغلب على تلك المشكلات ، والإستمرار فى ذلك ، مما يساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المحيطة بها (١)
- وتضيف داليا يوسف (٢٠١٣) أهداف أخرى لمدخل التحسين المستمر (كايزن) منها الأتى (٢) :-
- التخلص من الهدر أو الفاقد فى العمليات قدر الإمكان مما يؤدي إلى تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها
 - تغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم وإعتبار أنشطة التعلم جزء أساسى فى فلسفة هذا المدخل ، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه ، وهذا جانب مهم أيضا فى التنمية المهنية للمعلمين
- كما يضيف محمد الحربى (٢٠١٧) أهدافا أخرى منها الأتى :- (٣)
- ترسيخ ثقافة القيادة بدلا من الإدارة ، والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد
 - منح صلاحيات إتخاذ القرارات الفورية للعاملين
 - توفير الحلول الجذرية العاجلة للمشكلات
 - خلق بيئة قيادية تلتزم بالتغيير

أهمية مدخل التحسين المستمر كايزن

- يعتبر مدخل التحسين المستمر (كايزن) من أهم المداخل الحديثة التى تؤثر على التحسين المستمر فى أداء المؤسسات والأفراد (٤) ، وتعتبر التنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى أحد الجوانب المهمة التى تسهم فى تطوير العملية التعليمية وقد يمكن تحسينها و تطويرها فى ضوء هذا المدخل ، حيث يرى سلوبدان بروسى Slobodan Prosie (٢٠١١) أن أهمية مدخل التحسين المستمر (كايزن) تكمن فى النقاط التالية (٥)
- النظر إلى المشكلات على أنها ليست سلبية وإنما هى فرص إيجابية لتنفيذ التحسين
 - تشجيع العاملين على عرض أوجه القصور
 - إتخاذ إجراءات لتوليد الإقتراحات ثم تنفيذ الأفكار المفيدة فى أقرب وقت ممكن
- و كما ترى أنجيل مدينيللا Angel Medinilla (٢٠١٤) أن أهمية مدخل التحسين المستمر (كايزن) تظهر فى بعض النقاط منها الأتى (٦) :-

(١) محمد سعد عبد الرزاق عبد اللاه (٢٠١٧) . تطوير إدارة كلية التربية جامعة الأزهر فى ضوء المدخل البيانى للتحسين المستمر (Kaizen) ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، ص ٣٦ .

(٢) داليا طه محمود يوسف (٢٠١٣) . كيفية إستخدام أسلوب جيمبا كايزن فى تطوير التعليم الجامعى المصرى ، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ، المجلد ٤ ، العدد ٣٥ ، السعودية ، ص ٣٦٢ .

(٣) محمد أحمد الحربى . مرجع سابق ، ص ٢٥٢

(٤) نادية عبد الخالق رمضان بكر (٢٠١٦) . مدخل التحسين المستمر وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٣٦ ، العدد ١ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، ص ٢٣٩

(5) Slobodan Prosie , Op. cit , P 175 .

(6) Angel Medinilla (2014) . **Agile Kaizen**, available at , [www . Springer . com](http://www.Springer.com) , P 8 .

- إمكانية تنفيذه فى أى وقت دون أن يكون هناك مشاكل أو عقبات
 - الإهتمام بتحليل تدفق العمليات وفرص التطوير والتحسين
 - إتباع سياسة الإدارة المرئية
 - الإستفادة من كل البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع التحسين
 - الإستفادة من آراء كل الأشخاص فى عمليات التحسين
- وترى الباحثة أن أهمية هذا المدخل تكمن فى أنه يسعى إلى التحسين من خلال الأتى :-
- إدخال تحسينات بسيطة مستمرة

- تنظيم وترتيب البيئة التى تتم فيها التنمية المهنية ، والإستفادة من كل الأدوات والوسائل الموجودة بها
- الحد من الهدر فى الوقت والأدوات والوسائل

مقومات مدخل التحسين المستمر (كايزن)

تتوقف فاعلية مدخل التحسين المستمر (كايزن) على العاملين ، حيث يجب تدريبهم ، وتنظيم جهودهم وتحفيزهم ، وشحذ هممهم ، وإشراكهم فى المعلومات ، وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف ، والمبادرة ، بالإضافة إلى توافر ثقافة وقيم فى المؤسسة التربوية (١) ، و لذلك يجب توافر بعض المقومات فى برامج وأنشطة التنمية المهنية للمعلمين حتى يمكن تطويرها فى ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن) و تتناولها الدراسة الحالية على النحو التالى :-

١ - نشر الثقافة

إن جوهر الثقافة يكمن فى طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء أى مؤسسة (٢) ، و إن نجاح مدخل التحسين المستمر (كايزن) يعتمد على تغيير ثقافة جميع العاملين من الإدارة إلى العاملين الجدد و فهم جميع العاملين له ، وإدراك مدى أهميته بالنسبة لهم (٣)

٢- التدريب

يعتبر التدريب من المقومات الأساسية لضمان نجاح جهود مدخل التحسين المستمر (كايزن) فى المؤسسة لأنه يضمن تزويد الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بالقدر الكافى من المعرفة عن كل ما يخص هذا المدخل (٤) ، كما يزودهم بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وبالتالى ينعكس بشكل إيجابى على عمل وأداء الأفراد بشكل خاص والمؤسسة التعليمية بشكل عام (٥) .

(١) أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٤) . إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، ص ب (١٤) ، المعادى الجديدة ، القاهرة ، ص ٦٤ .
(٢) محمد الفاتح محمود بشير المغربى . مرجع سابق ، ص ٦١ .

(3) Slobodan Prosie . Op. cit , P. 177 .

(٤) أحمد السيد غنيم (٢٠١٣) . تطبيق منهجية كايزن لتخفيض الفاقد الصناعى فى شركات قطاع الاعمال العام للغزل والنسيج بإقليم وسط الدلتا ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد ٣٧ ، العدد ٣ ، مصر ، ص ٥٤٤ .

(٥) يزن عبد السلام محمد عبد السلام (٢٠١٧) . أثر أسلوب التحسين المستمر فى تعزيز عوامل النجاح فى الشركات الصناعية الأردنية ، من وجهة نظر المدراء ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة جرش ، الأردن ، ص ٢٥ .

٣- التمكين

يعتبر التمكين وسيلة جيدة للتعامل مع العاملين ، وإدارتهم بشكل يحقق النجاح والتفوق في المؤسسة التعليمية، كما أنه يتناسب مع عصر الثورة المعلوماتية ، حيث إن إحترام الأفراد والتعامل معهم على أنهم راشدون وعاقلون يشكل مصدرا أساسيا من مصادر تحقيق التميز والتفوق (١)

٤- التواصل

التواصل (الإتصال) هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، وينبغي عدم الإعتقاد بأنه نشاط مستقل ، فهو- في الحقيقة - جزء من كل نشاط يقوم به جميع العاملين داخل المؤسسة ، ويجب على كل مدير أن يتأكد من وجود تواصل واضح ومناسب بينه وبين العاملين بالمؤسسة (٢) ، ولتحقيق تواصل فعال بين جميع العاملين في المؤسسة يجب توضيح أن هناك بعض العناصر التي تعمل معا لتحقيق ذلك منها : إختيار الكلمات عند الحديث أو في الكتابة ، مراعاة الإتصال بالعين لثنائي معدودة ، الوضع والحركة ، الإيماءات وتعبيرات الوجه ، الملابس والمظهر ، الصوت والتنوع فيه (٣)

٥- العمل الجماعي

يؤدي العمل الجماعي إلى شحذ همم العاملين ، و التأثير بالإيجاب على شخصياتهم وأفكارهم وقدراتهم ، مما يساعد على أداء العمليات بشكل مدروس ، وبالتالي يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات عالية الجودة (٤) ، وهذا ما يعرف بنظرية (Z) ، التي أسسها (أوشى) والتي تقوم على أساس تكوين فرق العمل ، مع مراعاة التكامل والترابط بين الأنشطة والمهارات الخاصة بالعاملين ، والتكامل بين المعلومات والموارد والأهداف (٥) ، و إستخدام أدوات التحسين المناسبة ، و تحليل الواقع بدعم دائم من العاملين في مكان العمل ، حيث إن سر التحسين بهذا المدخل هو الإهتمام بالعمل الجماعي والإستفادة من إقتراحات وملاحظات العاملين في العمليات اليومية (٦)

٦- التحفيز

يجب معرفة العوامل التي تثير دافعية العاملين وبناء نظام للحوافز يتناسب مع تلك الدوافع ، وقد تكون هذه الحوافز جزءا من العمل نفسه مثل الترقى الوظيفى أو تحمل مسؤوليات أكبر أو تكون فى شكل مكافآت مالية أو فى أى شكل آخر ، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على النجاح وإزالة أسباب الفشل ، ومساعدتهم دائما على أن يكونوا قادرين وراغبين فى تحقيق النجاح من خلال مجهوداتهم الذاتية (٧) ، وقد

(١) نبيل سعد خليل (٢٠١٤) . إدارة المؤسسات التربوية فى بداية الألفية الثالثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٧ .
(٢) بشير العلاق (٢٠١٢) . الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ٢٩٩ .
(٣) جيمس ويليامز (٢٠٠٣) . فن الإدارة المدرسية ، ترجمة خالد العامرى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٨٣ ، ٨٤ .
(٤) ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠٥) . إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) ، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، ص ٣٣ .
(٥) Meredith Belbin (2010) . **Management Team why They Succeed or Fail** , Third edition , Elsevier , Amsterdam , P 3 .

(٦) محمد الفاتح محمود بشير المغربى . مرجع سابق ، ص ٦٠ .
(٧) على شريف ، على عبد الهادى مسلم ، محمد منير (٢٠٠٧) . الإدارة المعاصرة ، دار الفكر الجامعى ، الإسكندرية ص ص ١٧ ، ١٨ .

تتفوق بعض العوامل الأخرى على المال فى تحفيز العاملين على أداء العمل بكفاءة وفاعلية ، مثل الثناء والتقدير والإحترام وقضاء بعض الوقت معهم للإستماع إلى مشكلاتهم (١)

بالإضافة إلى أن تشجيع العاملين على توليد عدد كبير من الإقتراحات ، والعمل بجدية والنظر

فى هذه الإقتراحات وتنفيذها يؤدى إلى رفع روح المعنوية للعاملين ، ويشعرهم بتقدير جهودهم (٢)

٧- الإنضباط الذاتى

هو قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام ، والإنسان مخلوق إيجابى نشيط متنوع الدوافع والرغبات يحب العمل، ولديه قدرة على ممارسة الضبط الذاتى ، ولا يقبل فقط المسئولية بل يسعى إليها ، فالإنسان لدية مجموعة من الطاقات والأفكار والإتجاهات التى إذا وجهت بطريقة صحيحة مع منحه الثقة و الإستقلال الذاتى ، فسيجعله يبحث عن كل ما هو جديد ومفيد وتزداد لديه الرغبة فى تحمل المخاطر بدلا من تفاديها ، مما يؤدى إلى رفع كفاءة المؤسسة وتقدمها وتطورها (٣)

٨- التحسين

على المؤسسة التعليمية أن تعتقد دائما أنه يوجد أحسن مما هو حسن الآن ، وأن تعمل فى ظروف يؤمن بها الجميع بأن التحسين عملية مستمرة وأنه هدف لا نهاية له وعليها أن تدرك أيضا أنها إذا لم تتقدم إلى الأمام فإنها ستتأخر إلى الخلف ولن تبقى فى هذا الوضع الذى هى عليه الآن ، ويجب أن يشمل التحسين كافة العوامل المرتبطة بالتنمية المهنية للمعلمين (٤)

ومن خلال ماسبق ترى الباحثة أن توفير هذه المقومات فى برامج وأنشطة التنمية المهنية للمعلمين قد يؤدى إلى :-

- فهم المعلمين لمفاهيم ومبادئ (كايزن)

- إندماج المعلمين فى هذا المدخل من خلال تقديم إقتراحات التحسين

- تشجيع المعلمين على أداء وإنجاز المهام المطلوبة منهم

- زيادة رغبة المعلمين فى التنمية المهنية الذاتية المستمرة لتصبح لديهم قدرة على مواجهة المشكلات وحلها

مميزات مدخل التحسين المستمر (كايزن)

يتميز مدخل التحسين المستمر (كايزن) بأنه من أفضل وأسهل الطرق لإنجاز الأعمال ، و يزيد من

خبرة وكفاءة العاملين ، ويوفر وسائل عدم تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الضعف (٥) ، بالإضافة إلى أنه

عملية تحسين تتميز بالآتى (٦) :-

(١) مارك إيبيلر (٢٠٠٦) . أخطاء الإدارة ، ترجمة خالد العامرى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٨٦ .

(2) Slobodan Prosie , Op. cit , P. 176 .

(٣) نبيل سعد خليل . مرجع سابق ، ص ص ١٩ ، ٢٠ .

(٤) (نادية يوسف جمال الدين . مرجع سابق ، ص ٢٤٥

(٥) شريفة عوض الكسر . مرجع سابق ، ص ٣٤ .

(٦) نادية يوسف جمال الدين (٢٠١٧) . التحسين المستمر بإستخدام أسلوب كايزن اليابانى ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، المجلد ٢٥ ، العدد ١ ، مصر ، ص ص (٢٥٤ ، ٢٥٥) .

- عملية مستمرة لا تنتهى ، وليس لها حدود
- تركيز على الأماكن الأهم إستراتيجيا
- التأثير الواضح
- تحقق نتائج سريعة
- تقوم على فرضية أن العاملين يعرفون بشكل جيد ماذا يجب أن يفعلوا ، مع إعطاءهم الحرية لتحسين أعمالهم بإرادتهم
- كما يرى جورج جارسيا وآخرون Jorge Garcia , et.al (٢٠١٧) أن هناك بعض المميزات الأخرى لمدخل التحسين المستمر كايزن منها (١) :-
- يحسن موقف ومهارات العمل لدى العاملين
- يزيد إحترام الذات لدى العاملين
- يزيد من العمل الجماعى و المشاركة
- فى ضوء ما سبق ترى الباحثة أن أبرز مميزات مدخل التحسين المستمر (كايزن) ما يلى :-
- الحرص على استمرار التحسين
- تشجيع المشاركة والعمل الجماعى
- تقليل الهدر و حدوث الأخطاء
- زيادة خبرة ومهارات العاملين
- نتائج الدراسة الميدانية :-**

أجابت نتائج الدراسة الميدانية على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة والذى مؤداه : ما واقع التنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى فى محافظة المنوفية فى ضوء مقومات نموذج مدخل التحسين المستمر (كايزن) ؟

حيث قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المعلمين والمعلمات فى إدارة منوف التعليمية وإدارة السادات التعليمية بمحافظة المنوفية ، و قد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصى (٣١٠٠) معلم ومعلمة ، (١٢٥٠) معلم ومعلمة (اعدادى) ، (١٨٥٠) معلم ومعلمة (ابتدائى) وتضمنت العينة الفئات المختلفة من المعلمين والمعلمات من الذكور والإناث وتم تطبيق المقياس على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بلغت (٣١٤) معلم ومعلمة بالتعليم الأساسى فى محافظة المنوفية ، بنسبة ١٠% وتبين الأتى :-

(1) Jorge Garcia , et.al . Op. cit , P 58 .

- تبين أن متوسط الأهمية النسبية العامة لأبعاد الاستبانة فيما يتعلق بدرجة أهمية مقومات مدخل التحسين المستمر (كايزن) من وجهة نظر أفراد العينة تقدر بـ " ٢,٧٦ " ووزن نسبي " ٩١,٩ % " وذلك يمثل مستوى استجابة " كبيرة".

حيث حصلت كافة مقومات مدخل التحسين المستمر (كايزن) الثمانية بالاستبانة وهم (الأول: نشر الثقافة - الثاني: التدريب - الثالث: التمكين - الرابع: التواصل - الخامس: العمل الجماعي - السادس: التحفيز - السابع: الانضباط الذاتي - الثامن: التحسين) على مستوى استجابة " كبيرة"، بمتوسطات حسابية تنحصر من (٢,٧١) إلى (٢,٨١)، وأوزان نسبية تنحصر من (٩٠,٣%) إلى (٩٣,٤%)، وقيم انحرافات معيارية صغيرة.

- تبين أن متوسط الأهمية النسبية العامة لأبعاد الاستبانة فيما يتعلق بدرجة توافر مقومات مدخل التحسين المستمر (كايزن) من وجهة نظر أفراد العينة تقدر بـ " ١,٧٩ " ووزن نسبي " ٥٩,٨ % " وذلك يمثل مستوى استجابة " متوافر إلى حد ما"، إلا أنها تميل إلى الدرجات المنخفضة

حيث حصلت كافة مقومات مدخل التحسين المستمر (كايزن) الثمانية بالاستبانة وهم (الأول: نشر الثقافة - الثاني: التدريب - الثالث: التمكين - الرابع: التواصل - الخامس: العمل الجماعي - السابع: الانضباط الذاتي - الثامن: التحسين) على مستوى استجابة " متوافر إلى حد ما"، ماعدا البعد السادس: التحفيز حيث حصل على مستوى استجابة " غير متوافر"، وبمتوسطات حسابية تنحصر من (١,٦٦) إلى (١,٩)، وأوزان نسبية تنحصر من (٥٥,٢%) إلى (٦٣,٣%)، وقيم انحرافات معيارية صغيرة.

ويمكن توضيح ذلك بتمثيله بيانيا من خلال شكل الأعمدة، كما يلي:

ومن خلال ما سبق توصلت الدراسة إلى تأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية مقومات مدخل التحسين المستمر (كايزن)، وأن درجة توافر تلك المقومات هي (متوافر إلى حد ما) إلا أنها تميل إلى الدرجات المنخفضة

ومن خلال ذلك حاولت الباحثة وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في محافظة المنوفية في ضوء مقومات نموذج مدخل التحسين المستمر (كايزن)، كما يلي :-

التصور المقترح :-

أولا : فلسفة التصور المقترح :

تنبثق فلسفة التصور المقترح من خلال خلق الرغبة لدى جميع العاملين في التطوير والتحسين ونشر ثقافة التحسين بين جميع العاملين، و تبنى الممارسات الفعالة التي تعزز التعاون والمشاركة والمحاسبية والعمل بروح الفريق، و إهتمام مدير المؤسسة التربوية بمتابعة المعلمين في أماكن عملهم لمعرفة المشكلات التي قد تواجههم أثناء عملهم ومساعدتهم على حلها، بالإضافة إلى معرفة العمليات التي تحتاج إلى تحسين، وتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات، وأن أى شئ داخل المؤسسة التربوية قابل

للتحسين ، مع إستمرارية التحسين ، وأن أى عملية تتم داخل المؤسسة التربوية يجب ألا تحتوى على أى هدر أو التقليل منه قدر المستطاع ، مع ترك اللوم والنقد والبحث عن حلول تمنع تكرار المشكلات فى المؤسسات التربوية ، وذلك بالتركيز على الإجراءات الخاصة التالية :-

ثانيا : الإجراءات الخاصة الذى يمكن بها تطوير التنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى فى محافظة المنوفية

- نشر (ثقافة التحسين) وذلك بالعمل على تغيير ثقافة جميع العاملين من الإدارة إلى العاملين الجدد و فهم جميع العاملين له
- العمل على إدراك جميع العاملين فى المؤسسة التربوية أهمية التغير بالنسبة لهم من خلال عمل ندوات تتضمن توعية المعلمين بأهمية التغير، وعمل لوحات إرشادية ولافتات توضح ذلك
- عمل برامج تدريبية للمديرين والمعلمين تتضمن توعيتهم بالأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر (كايزن)
- التأكد من أن التدريب قد زود المعلمين بالمهارات اللازمة و أنهم يطبقوا ما تدربوا عليه أثناء عملهم
- مشاركة المعلمين في عمليات صنع واتخاذ القرارات المختلفة فى المؤسسات التربوية .
- إحترام الأفراد والتعامل معهم على أنهم راشدون وعاقلون
- أن يسمح المدير للمعلمين بتنفيذ الحلول التى يرونها مناسبة لحل المشكلات التى قد تواجههم
- أن يسمح المدير للمعلمين ويساعدهم على مواجهة التحديات وإقتناص الفرص والإستمرار فى التحسين من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية
- أن يتم دعم المعلمين فى تحليل واقع المؤسسة التربوية
- التأكد من وجود تواصل واضح ومناسب بين العاملين بالمؤسسة التربوية
- توضيح أهمية تبادل الخبرات بين المعلمين بصفة مستمرة فى المؤسسات التربوية
- أخذ وجهة نظر المعلمين قدر الإمكان فى إدارة العملية التعليمية
- تركيز المؤسسات التربوية على العمل الجماعى
- مراعاة التنسيق بين كل العاملين عند أداء الأنشطة فى المؤسسة التربوية
- مراعاة تحقيق الأنشطة لأهداف المؤسسة التربوية
- الموائمة بين الأنشطة والموارد داخل المؤسسة التربوية
- أن يتم تحليل واقع المؤسسة التربوية بدعم دائم من العاملين فى مكان العمل
- معرفة العوامل التى تثير دافعية العاملين وبناء نظام للحوافز يتناسب مع تلك الدوافع

- إهتمام مدير المؤسسة التربوية بتقديم الثناء والتقدير والإحترام للمعلمين وقضاء بعض الوقت معهم للإستماع إلى مشكلاتهم والعمل على حلها
- تشجيع المعلمين على توليد عدد كبير من الإقتراحات ، والنظر بجدية فى هذه الإقتراحات وتنفيذها
- توجيه مدير المؤسسة التربوية المعلمين بطريقة صحيحة مع منحهم الثقة و الإستقلال الذاتى
- توضيح أهمية حضور المعلمين لبرامج وأنشطة التنمية المهنية دون إلزام خارجى
- توضيح أهمية قبول المعلمين لمسئوليات أكبر عند حضورهم برامج وأنشطة التنمية المهنية
- تشجيع المعلمين على البحث عن كل ما هو جديد ومفيد للعملية التعليمية
- تشجيع المعلمين على تحمل المخاطر بدلا من تفاديها ، مما يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة وتقديمها
- على المؤسسة التربوية أن تعتقد دائما أنه يوجد أحسن مما هو حسن الآن
- أن تعمل المؤسسة التربوية فى ظروف يؤمن بها الجميع بأن التحسين عملية مستمرة وأنه هدف لا نهاية له
- على المؤسسة التربوية أن تدرك أيضا أنها إذا لم تتقدم إلى الأمام فإنها ستتأخر إلى الخلف ولن تبقى فى هذا الوضع الذى هى عليه الآن
- يجب أن يشمل التحسين كافة العوامل المرتبطة بالتنمية المهنية للمعلمين

ثالثا : متطلبات تنفيذ التصور المقترح:-

- إنشاء وحدات للتحسين المستمر (كايزن) فى المؤسسات التربوية تتكون من :-
- مدير المؤسسة التربوية ، و وكالة (نائبا عنه) ، ومجموعة من المعلمين والمعلمات (فريق كايزن)
- اعتماد الهيكل التنظيمى لوحدة كايزن ، واعتماد مجموعة من الممارسات التى تنظم العمل بوحدة كايزن مثل تحديد إجتماع دورى لأعضاء وحدة كايزن ، يتم فيه مناقشة مشكلات المؤسسات التربوية ، وطرق التغلب عليها
- تدعيم وحدة كايزن بالموارد المادية اللازمة لعمل الوحدة مثل مكان الإنعقاد والأدوات المكتبية
- تحديد مسئولية كل عضو من أعضاء (وحدة كايزن)
- إعطاء وحدة كايزن الصلاحيات التى تحتاجها ، ومنحها الإستقلالية
- تحديد أليات معلنة لدعم مشاركة المعلمين فى صنع القرارات داخل المؤسسة التربوية ومناقشتها.
- وضع أليات محددة ومعلنة لتقييم المعلمين بالمؤسسات التربوية وفقا لمعايير موضوعية ، وإستخدام أساليب متنوعة لذلك وأن يكون مبدأ المحاسبية هو الأساس فى عملية التقييم.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

- (١) أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، ص ب (١٤) ، المعادى الجديدة ، القاهرة.
- (٢) أحمد السيد غنيم (٢٠١٣). تطبيق منهجية كايزن لتخفيض الفاقد الصناعى فى شركات قطاع الاعمال العام للغزل والنسيج بإقليم وسط الدلتا ، *المجلة المصرية للدراسات التجارية* ، المجلد ٣٧ ، العدد ٣ ، مصر
- (٣) أحمد عياصرة (٢٠٠٥). *مجلة رسالة المعلم* ، المجلد ٤٣ ، العدد ٣٤ ، الأردن .
- (٤) بشير العلاق (٢٠١٢). *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم* ، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- (٥) ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠٥). *إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)* ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية.
- (٦) جمال سيد عبد العال (٢٠٠٩). مفهوم التغيير الإدارى عند كايزن ، *مجلة التنمية الإدارية* ، المجلد ٢٧ ، العدد ١٢٢ ، مصر .
- (٧) جيمس ويليامز (٢٠٠٣). *فن الإدارة المدرسية* ، ترجمة خالد العامرى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- (٨) حسن سيد حسن شحاتة (٢٠٠٥). التنمية المهنية للمعلمين فى عصر العولمة ، المؤتمر العلمى السادس لكلية التربية بالفيوم (التنمية المهنية المسدامة للمعلم العربى) ، كلية التربية ، فرع الفيوم ، جامعة القاهرة ، مصر .
- (٩) حمد بن راشد سالم العبرى (٢٠٠٧). ما دور الإدارة المدرسية فى الإنماء المهنى للمعلم ، *مجلة التطوير التربوى* ، المجلد ٥ ، العدد ٣٤ ، سلطنة عمان .
- (١٠) حلمى أحمد الوكيل (٢٠٠٠). *تطوير المناهج* ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- (١١) خالد سليمان أحمد المومنى (٢٠٠٣). دور التخطيط التربوى فى تطوير التنمية المهنية للمعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- (١٢) داليا طه محمود يوسف (٢٠١٣). كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن فى تطوير التعليم الجامعى المصرى ، *مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس* ، المجلد ٤ ، العدد ٣٥ ، السعودية.
- (١٣) سعدة سارى (٢٠٠٩). مستوى إدراك معلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى لأهمية تدريس مهارات الحياة اللازمة لتلاميذهم ، المؤتمر العلمى الثانى لكلية العلوم التربوية ، جامعة جرش ، الأردن .
- (١٤) سلوى بنت سيف بن على القصابية (٢٠٠٦). الإنماء المهنى للمعلم بين الجهد الذاتى والدورات التى تنظمها الوزارة ، *مجلة التطوير التربوى* ، المجلد ٥ ، العدد ٣٢ ، سلطنة عمان .

(١٥) شبل بدران ، سعيد سليمان . (٢٠٠٩) . معلم الألفية الثالثة في إطار معايير جودة الممارسة المهنية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية .

(١٦) شريفة بنت عوض الكسر (٢٠١٧) . متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية ، دراسة ميدانية على كلية البنات بشقراء ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد ١ ، العدد ٢ ، المركز القومى للبحوث ، فلسطين.

(١٧) طارق حسن عبد العليم (٢٠٠٨) . التنمية المهنية للمعلمين في مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والإنجليزية ، العلوم للتوزيع والنشر ، القاهرة.

(١٨) عبد الرحمن صالح الأزرق (٢٠٠٠) . علم النفس التربوى للمعلمين ، دار الفكر العربى ، لبنان .

(١٩) على شريف . على عبد الهادى مسلم ، محمد منير (٢٠٠٧) . الإدارة المعاصرة ، دار الفكر الجامعى ، الإسكندرية .

(٢٠) فاروق البوهى ، محمد غازى بيومى (٢٠٠٧) . دراسات فى إعداد المعلم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.

(٢١) مارك إيبيلر (٢٠٠٦) . أخطاء الإدارة ، ترجمة خالد العامرى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة

(٢٢) محمد بن شهاب بن حبيب اللواتى (٢٠٠٩) . تعزيز الحاجات التدريية للمعلمين فى ظل تغير أدوارهم فى الألفية الثالثة ، مجلة رسالة التربية ، العدد ٢٣ ، سلطنة عمان .

(٢٣) محمد سعد عبد الرزاق عبد اللاه (٢٠١٧) . تطوير إدارة كلية التربية جامعة الأزهر فى ضوء المدخل اليابانى للتحسين المستمر (Kaizen) ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة .

(٢٤) مليكة مقداد (٢٠١٧) . دور مناهج التحسين المستمر للعمليات فى تحسين أداء المؤسسة ، مجلة أبعاد إقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بو مرادس ، العدد ٧ ، الجزائر.

(٢٥) نادية عبد الخالق رمضان بكر (٢٠١٦) . مدخل التحسين المستمر وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٣٦ ، العدد ١ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .

(٢٦) نادية يوسف جمال الدين (٢٠١٧) . التحسين المستمر بإستخدام أسلوب كايزن اليابانى ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، المجلد ٢٥ ، العدد ١ ، مصر .

(٢٧) ناصر عبدالقادر نصر تونى (٢٠١١) . توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصال فى التنمية المهنية للمعلمين : منظور إقتصادى ، مجلة كلية التربية ، المجلد ٣ ، العدد ٣٥ ، عين شمس ، مصر

(٢٨) نبيل سعد خليل (٢٠١٤) . إدارة المؤسسات التربوية فى بداية الألفية الثالثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .

(٢٩) نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٧) . تطوير برامج الإنماء المهنى للمعلمين بسلطنة عمان فى ضوء متطلبات التنمية المستدامة ، مجلة كلية التربية ، المجلد ١ ، العدد ١٧٤ ، جامعة الأزهر ، مصر

(٣٠) نعيمة بنت سعيد العبرية (٢٠١١) . التنمية المهنية للمعلم ، مجلة التطوير التربوي ، المجلد ١٠ ، العدد ٦٦ ، سلطنة عمان .

(٣١) هناء حسين محمد عبد المنعم (٢٠١١) . معوقات التطوير المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر ، دراسة تحليلية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، المجلد ٣ ، العدد ١٢ ، مصر .

(٣٢) يزن عبد السلام محمد عبد السلام (٢٠١٧) . أثر أسلوب التحسين المستمر في تعزيز عوامل النجاح في الشركات الصناعية الأردنية ، من وجهة نظر المدراء ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة جرش ، الأردن.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- (1) Belbin , Meredith (2010) . **Management Team why They Succeed or Fail** , Third edition , ElSevier , Amsterdam , P 3 .
- (2)Belzer, A . (2005) . Improving Professional Development Systems : Recommendations from The Pennsylvania Adult Basic And Literacy Education Professional Development Systems Evaluation , **Adult Basic Education** , Vol . 15 , No 1
- (3)Cook ,Joseph & Peker , Danise (2009) . Support Professional Development for Teachers Through Discussions on Internet , A case study of A Group of Teachers , **Journal of A P A Professional Development** , November .
- (4) Cohen , Louis ,et.al (2010) . **A Guide to Teaching Practice** , fifth edition , Routledge , Taylor &Francis Group , London ,P 23
- (5)Feijoo , A .& Aree Farina , Alvarez Suarez , Macciras, R . (2014) . Improvement of Quality Management in Higher Education Through KAIZEN 5 Technique ,6thInternational Conference on Education and New Learning Technologies , ISSN : 2340 -1117
- (6)Garcia , Jorge Luis et .al , (2017) .**Kaizen Planning Implementing and Controlling** , Paulo Davim , Aviro , Portugal , pp 33 -35
- (7) Orgoranyi , Judit - Gaidos (2016) . **Teachers Professional Development on Problem Solving** , Senes publishers , Rotterdam , P - P 18 ، 25 .
- (8) Mary Surdey ,Jane Hashy . (2006) Quest for Continual Grows Takes Root , **Journal of Staff Development** , V 27 , N 2 , ISSN 928x -0276
- (9) Medinilla ,Angel (2014) . Agile Kaizen, available at , www . Springer . com , P 8 .
- (10) Prosie , Slobodan (2011) . Kaizen Management Pholsophy , International Symposium Engineering Management and Compettiveness , June 24 – 25 ,2011 , Zrenjanin , Serbia , Avilable at :
[http //www.tfzr.nus.ac.rs/emc/2011/files/B%2008.pdf](http://www.tfzr.nus.ac.rs/emc/2011/files/B%2008.pdf) , P 174 , on 12/ 3/2018