

تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر

في ضوء منهجية " كايزن "

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

ينطوي العصر الذي نعيش فيه على جملة من المتغيرات التي ألقت بظلالها على كل ما يجري في كافة أرجاء الحياة ومناحيها، وبطبيعة الحال لم تسلم من تأثيراتها أو تداعياتها شتى المجالات وفي القلب منها التعليم، فقد أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوير ومواكبة كل المستجدات الحضارية والإفادة من تجارب الأمم التي قطعت أشواطاً في سبيل الرقي والتقدم؛ مما أدى إلى حدوث عناية بالغة بتطوير منظومة التعليم والسعي لإصلاحها في معظم دول العالم إدارياً وأكاديمياً.

وفي سبيل نهوض الأمم وارتقائها كانت عنايتها البالغة بكل التوجهات الحديثة والاتجاهات المعاصرة في مجال إصلاح التعليم وتطويره على وجه الخصوص، سواء على صعيد المناهج الدراسية واستراتيجيات التدريس، أو على صعيد المعلمين وإعدادهم، أو على مستوى مديري المدارس وأدوارهم المنوطة بهم.

هذا وتعد منهجية " كايزن " اليابانية إحدى التوجهات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من المعنيين بالممارسات التربوية، سواء في النواحي القيادية أو الإدارية أو الأكاديمية في مختلف مؤسسات التعليم، حيث تقوم على التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال القائمين والعاملين بها على حد سواء، وحيث إن المدرسة الابتدائية تعد إحدى أهم المؤسسات التعليمية التي تؤثر في كل مراحل التعليم التي تليها، ولما كانت أدوار مديري المدرسة الابتدائية من أهم العناصر المؤثرة في وفاء المدرسة بأدوارها، وتحقيقها لأهدافها، كانت هذه المحاولة من الباحثة في توظيف منهجية كايزن للنهوض بأدوار مديري المدرسة في تلك المرحلة التعليمية؛ مواكبة لمستجدات وتجارب الأمم التي حققت نجاحات هائلة من خلال تطبيقهم لها وما تمخض عنها من استراتيجيات وأساليب.

هذا وتنطلق منهجية كايزن من أن المؤسسات ينبغي أن تدار من أرض الواقع، وأن المديرين الذين لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مؤسساتهم. يظلون غرباء عما يحدث فيها وفي هذا السبيل أجريت بعض الدراسات كان من أهمها:

دراسة قلوfer وآخرون (٢٠١١) التي استهدفت تحديد العوامل التي تؤثر في تحسين مخرجات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية، ودور منهجية كايزن في

تحقيق التنمية المستدامة، وقد انتهت الدراسة إلى أن المنظمات التي اعتمدت منهجية كايزن قد حدث لها تغير إيجابي على المدى الطويل.

دراسة واتانابي (٢٠١١) وقد استهدفت تحديد العوامل المساعدة لتنظيم إدارة المعرفة باستخدام فلسفة كايزن، وقد توصلت إلى نجاح الدراسة إلى أن تطبيق منهجية كايزن قد أسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة دياسكو (٢٠١٢) وقد استهدفت الاستفادة من الإمكانيات البشرية لإحلال التحسين المستمر انطلاقاً من توظيف منهجية كايزن، وقد توصلت إلى أن تصميم مخطط للجمبا كايزن يعتمد على أربع خطوات هي: التخطيط، وتحديد إجراءات العمل، والتأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية والتنفيذ.

دراسة جوشي (٢٠١٣) وقد استهدفت تطبيق منهجية كايزن كأداة للتحسين المستمر، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحسين المستمر شمل جميع أنشطة المنظمة سواء المتعلقة بتحسين الإنتاجية، أو تطوير المنتجات، أو العلاقة بين العمال والإدارة، وتحسين تقديم الخدمات للمستفيدين.

دراسة فيجو وآخرون (٢٠١٤) وقد استهدفت التعريف بتقنيات كايزن الخمس، وأساليب توظيفها لتحسين إدارة الجودة في التعليم العالي، وقد خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات كايزن الخمس للتطوير المستمر وهي: العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين، يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، وصولاً إلى التحسين المستمر

دراسة محمد الحربي (٢٠١٥) وقد استهدفت تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيما كايزن، وتعرف الدور الذي يمكن أن تسهم به لتحسينها، وقد انتهت الدراسة إلى أن توظيف منهجية كايزن قد أسهم بشكل مباشر في تحسين أساليب القيادة الجامعية.

دراسة محمد عاشور، ورامي الشقران (٢٠١٥) وقد استهدفت التحقق من قيام مدير المدرسة بدوره في الإصلاح الإداري في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة توافر بدرجة كبيرة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث الحالي في أن كثيرا من المحاولات التي تستهدف تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية تتبنى نموذج التجديد القائم على التغيير الجذري الشامل، أما منهجية الكايزن فهي تطبق التغيير الجزئي المتدرج المستمر، ومن ثم فهي تتبنى التطوير من خلال خطوات صغيرة، تراعي المتابعة كي تضمن النجاح إداريا وأكاديميا، وتحقيق أهداف المدرسة الابتدائية على المدى الطويل، وهو ما يتطلب ضرورة إعادة النظر في الممارسات التي تجري بهدف إحداث التحسين والتطوير للأفضل، نظرا لأننا قد نضع أهدافا كبيرة ونتعجل في سبيل تحقيقها بشكل كلي وشامل وسريع وفي النهاية نخفق في كثير من ذلك بسبب ضخامة الجهد المطلوب والتسرع في إنجازه، وهو ما أكدته دراسة كل من جوشي (٢٠١٣) التي انتهت إلى أن تطبيق منهجية كايزن كأداة للتحسين المستمر، قد أظهرت أنها أسهمت في التحسين المستمر الذي شمل جميع أنشطة المنظمة سواء المتعلقة بتحسين الإنتاجية، أو تطوير المنتجات، أو العلاقة بين العمال والإدارة، وتحسين تقديم الخدمات للمستفيدين

ودراسة فيجو وآخرون (٢٠١٤) التي خلصت إلى أن استراتيجيات كايزن الخمس للتطوير المستمر وهي: العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين، يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، وصولا إلى التحسين المستمر

ودراسة محمد الحربي (٢٠١٥) التي أكدت أن تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة في ضوء منهجية جيمبا كايزن، قد أسهم بشكل مباشر في تحسين أساليب القيادة.

سؤال البحث:

س١: ما مدى توافر متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر أفراد العينة؟

س٢: ما الأدوار التي يمكن الاستفادة بها من فلسفة كايزن في تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية لأدوارهم الوظيفية؟

هدف البحث:

يتمثل هدف هذا البحث في وضع رؤية مقترحة لتطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء أسلوب كايزن.

أهمية البحث:

- تنبع أهمية البحث من حاجة مديري المدرسة الابتدائية الماسة إلى القيام بأدوار جديدة تستطيع مواكبة التطورات العلمية الحادثة، وتمكن الكوادر الإدارية والأكاديمية من الاضطلاع بأدوار جديدة من خلال منهجية كايزن وما يتمخض عنها من أساليب واستراتيجيات تحسن أدوار المديرين، ومن ثم تحقيق أهداف التعليم في المرحلة الابتدائية
- الاستفادة البالغة من منهجية كايزن في تطوير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية وخاصة في إدارة المدرسة الابتدائية
- يؤكد البحث أهمية مدير المدرسة الابتدائية ودوره في تطوير العمل داخل المدرسة.
- كما يؤكد البحث المدرسة الابتدائية نفسها وأهميتها في إعداد الأجيال وإمداد المراحل التعليمية بالأطفال
- النهوض بمستوى الكوادر الإدارية وطلاب العلم من خلال ما تحمله منهجية كايزن من مضامين جديدة تسهم في تحقيق النمو الشامل والمتكامل لديهم تحقق النجاحات الإدارية والأكاديمية لدى كل منهم.
- توجيه الباحثين إلى تبني توجهات جديدة في بحوثهم العلمية، تساعدهم على مجابهة تحديات العصر ومتغيراته بآليات ورؤى جديدة تسهم في معالجة أوجه القصور

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي فيما يأتي:

الحدود الزمانية: تمثلت في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥.

الحدود المكانية: وقد تمثلت في عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس والسويس وبورسعيد، بالإضافة إلى عينة من مديري المدارس الابتدائية في إقليم القناة.

تحديد مصطلحات البحث:

مفهوم الدور: يشير مفهوم الدور إلى العمل الذي يقوم به مدير المدرسة والذي أسند إليه في أية مرحلة من مراحل التعليم من أجل رفع كفاية العملية التربوية (علي أحمد عبدالله نجيلي، ٢٠١٠، ١٤٤)

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه إطار معياري للمهام والواجبات المنوطة بمدير المدرسة الابتدائية والمتوقع منه القيام بها، نتيجة انخراطه في مجموعة من المواقف التي ترتبط بوظيفته.

أدوار مديري المدرسة الابتدائية: تعرفها الباحثة بأنها: مجموعة المهام والاختصاصات والجهود والممارسات الإدارية والتربوية المنوطة بمديري المدرسة الابتدائية في ضوء اللوائح والقوانين، والتي يسهم القيام بها في بلوغ المدرسة لغاياتها وتحقيق أهدافها.

منهجية كايزن: " كايزن " كلمة يابانية تعني التحسين المستمر " Imai , 2012 "، وهي مكونة من مقطعين ، kai وتعني التغيير، zen وتعني المستمر، وهي بطبيعة الحال تشير إلى حدوث هذا التغيير في الاتجاه الأفضل والأحسن (Dysko , 2012).

تعرفها الباحثة في البحث الحالي بأنها: منهجية يابانية تقوم على إدخال عمليات تحسين بسيطة ومتدرجة ومستمرة، يستفاد منها في تطوير المدرسة الابتدائية في جوانبها الإدارية والأكاديمية، من خلال تقليل التكاليف، ونسبة الهدر، ومن ثم زيادة المردود والعائد التربوي لأقصى طاقة ممكنة.

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الحالي وأهدافه، ولتأكيد المفاهيم المرتبطة بموضوع النهوض بأدوار مديري المدرسة الابتدائية؛ نظرا لما تمثله هذه المرحلة من خطورة بالغة، حيث تؤثر بشكل كبير في جميع المراحل الدراسية التالية لها.

ثانيا: الإطار النظري للبحث:

مرحلة التعليم الابتدائي:

طرفي العملية التعليمية هما المعلم والطالب حيث أن كل منهما مرتبط بالأخر وعلى قدر الاهتمام بهما نحصل على النتائج المرجوة من التعليم وبما يحقق تطلعات المجتمع ومتطلباته خاصة في هذا العصر عصر المعرفة وتقدمها وجودتها واقتصادها وعصر التخصص في جميع المجالات العلمية والتربوية، فالمعلم وسيلة لتحقيق أهداف المنهج وما يحتويه من خبرات خاصة بالطالب وبما ينعكس على المواطنة الفاعلة وهذا هو الهدف الأسمى والأساسي في كل مدرسة خاصة المدرسة الابتدائية حيث أنها الخطوة الأولى في طريق الطالب للعلم والمعرفة، فالعالم المتقدم ينظر إلى هذه المرحلة الأساسية لتربية النشء وتأهيلهم للتوافق مع المجتمع والتفاعل معه ويقدر الاهتمام بهذه المرحلة يصبح الفرد قادرا على الإسهام في تقدم المجتمع والنهوض به ومن هنا تعتبر المرحلة الابتدائية مرحلة تعلم المجتمع بكافة مستوياته و مرحلة النهضة التعليمية والريادية في بيئة المجتمع حيث أنها مرحلة البيئة الثانية للطالب بعد الأسرة كما أنها مرحلة البداية في تكوينه الشخصي من سن السادسة بداية التكليف إلى الثانية عشر سن التمييز من عمره حيث أنها تشمل الطفولة الوسطى والطفولة المتأخرة [٦—١٢] وتعتبر هذه المرحلة بداية النقش العلمي والفكري في ذهن الطالب والذي يستمر معه طوال حياته العمرية فهي مرحلة الحقل الخصيب الذي يجب أن نغرس فيه بذور حياته الاجتماعية المستقبلية وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال معلم معدا إعدادا يتوافق مع هذه الأهداف النبيلة وغايتها المنشودة.

فمما سبق يتضح لنا أن المرحلة الابتدائية تعد الخطوة الأولى للمسار التعليمي والعلمي والفكري للتلميذ (ويكيبيديا، ٢٠١٦).

أهمية المرحلة الابتدائية:

١. تعد هذه المرحلة مرحلة الأساس التعليمي لجميع مراحل التعليم التالية لها حيث أنها مرحلة بداية القراءة والكتابة وهما أساس العلم والتعلم.
٢. المدرسة الابتدائية هي مرحلة التكوين الشخصي والفكري والمهاري والمعلوماتي للطالب أو الطالبة

٣. تعد هذه المرحلة مرحلة التعليم الإلزامي للطلاب بل تعتبر حاليا من مسلمات المجتمع والتي يلتحق بها جميع أبناء المجتمع ومن جميع فئاته
٤. تعد هذا المرحلة مرحلة التكوين الوطني للطلاب وانتمائه للمجتمع المحلي خاصة والمجتمع الدولي بصفة عامة
٥. هذه المرحلة مرحلة التكوين العاطفي والعلاقات الاجتماعية وكيفية تكوينها وصيانتها وان البيئة التي يعيش فيها ميدان للمصالح المشتركة والمواطنة الصالحة
٦. كما تعتبر هذه المرحلة مرحلة تكوين الحقوق التي له والحقوق التي عليه بل يعتبر هذا الهدف الأسمى للمدرسة الحديثة خاصة الابتدائية حيث أنها لا تقتصر على المعلومات والمعارف بل لابد أن تحقق التوافق الاجتماعي والانفعالي بالإضافة للتحصيل العلمي (ويكيبيديا، ٢٠١٦) .

أدوار مديري المدرسة الابتدائية:

يجد المهتمون بحقل التربية، اليوم أنفسهم أمام عدة إشكالات وهم يتساءلون عن أدوار مدير المدرسة الابتدائية، لتشعبها وتعدد مجالاتها ولتداخلها مع أطراف أخرى، فقد تشعبت أدواره وانهاالت عليه كثرة الاختصاصات، وما عدنا قادرين على التمييز بينها. وبالتالي هل أصبح بإمكان المدير التدخل فى الشأن التربوى الفنى من حيث تتبع تقديم الدروس وتقييم التعلم؟ أم أن الأمر تجاوز مجال اختصاصاته لينكب على الأعمال الإدارية الأخرى التى أثقلت كاهله. نعتقد جازمين أن الإبقاء على هذا الاختصاص بيد المديرين فى زمن تعددت فيه المقاربات الفنية التربوية وتعقدت فيه المنهجيات لتطور نتائج البحوث التربوية، وعلوم التربية دون الارتقاء بأداء المديرين بشكل مستمر، من شأنه أن ينسف كل جهود القائمين على تطوير المنظومة التعليمية للنهوض بالمدرسة الابتدائية. فأغلب المديرين مارسوا عملية التدريس، ثم انقطعوا عنها للتفرغ لأعمال الإدارة، بل تم إغراقهم بأدوار إضافية لا تسمح لهم بمواكبة المستجدات التربوية، والأمر أن كثيرا منهم بقى حبيس مقاربات تقليدية عاش عليها طوال حياته المهنية، ولما تقلد مهام الإدارة وجد نفسه أمام أدوار جديدة هل سيبقى الأمر على حاله بالنسبة لمديري المدرسة الابتدائية، أم أنها ستعيد النظر فى أدوارهم فى ضوء المستجدات الحديثة، وما أفرزته تجارب عديد من الدول التى قطعت شوطا فى سلم التقدم فى مجال التعليم، وهو ما يدعو إلى الأخذ بفلسفة كايزن لتمكين مديري المدرسة من الوفاء بأدواره بشكل جيد (إدريس الصايم، عبد الوهاب درفوفي، بنيونس الشعبي، ٢٠١٤، ١٤)

تصنيفات أدوار مدير المدرسة الابتدائية:

من التصنيفات التي اتبعتها بعض علماء الإدارة في تصنيف أدوار مدير المدرسة، تلك التي تقسمها إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسية لنشاط مدير المدرسة وهي أدوار إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً، وأدوار فنية تتعلق بتحسين العملية التربوية في المدرسة، وأدوار اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسى والاجتماعى والعلاقات الاجتماعية في المدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة (البدري، ٢٠٠٥، ٢٢ - ١٤٨)

وقد اختلفت بيئة العمل الإشرافى لمدير المدرسة وأصبح شريكا للمشرفين في عملهم وهو بمثابة المشرف المقيم أو الوسيط الإشرافى بين المعلمين ومشرفين، ومع اختلاف بيئة العمل تطورت مهمات مدير المدرسة، واتحدت، مساراً واسعاً وبتجاهات متعددة علي عكس ما كان عليه سابقاً من مسار واحد ضيق، لا متسع فيه إلا للقليل من الفائدة، فمهمات مدير المدرسة حسب التوصيف الحديث لها لا تقف عند الإشراف علي المعلم فحسب، بل مع المعلم الطالب، مع الطالب المقررات الدراسية، مع المقررات الوسائل التعليمية، ومع الوسائل البيئة الصفية المادية والفيزيقية، ومع البيئة الصفية المادية الاختبارات، ومع الاختبارات الأعمال الكتابية للطلبة، ومع الأعمال الكتابية جميع الظروف المحيطة والمؤثرة بعملية التعلم والتعلم، وهكذا فان للمدير مهمات متعددة ومتنوعة منها ما هو إداري ومنها ما هو فني، وما بين المهمات الإدارية والفنية قواسم مشتركة، ذلك أن عمل المدير عمل تكاملي يفرضه تكامل الموقف التعليمي التعليمي، ويفرضه العمل الإداري والفني لعناصر العملية التعليمية التعليمية بشقيها الإداري والفني، إذ من الصعب الفصل بين عمل المعلم الإداري وعمله الفني، ومن الصعب كذلك الفصل بين عمل مدير المدرسة الفني وعمله الإداري، ولأن موقع المدير موقعا وسيطا بين المعلم وبين المشرف من جانب، وبين المعلم وتلاميذه من جانب آخر؛ فأصبح لزاما علي المدير وبحكم موقعه أن يمارس العمل الإداري والعمل الفني في آن واحد، مع المحافظة علي خصوصية كل جانب بحيث لا يطغى جانب علي آخر.

أدوار مدير المدرسة الابتدائية:

ثمة مجموعة من التصنيفات التي أسندت لمدير المدرسة أدوارا يتعين عليه الاضطلاع بها، من أهم هذه التصنيفات، تقسيم تلك الأدوار إلى أدوار إدارية وأدوار فنية، والحق أن الفصل بين ما هو إداري وما هو فني قد يبدو متعذرا؛ نظرا لاختلاطهما وتداخلهما في كثير من الأحيان، ومن ثم فإن الباحثة حين تعرض لهذه الأدوار تحت عنوان إداري أو فني فإنما هو تقسيم فني لغرض الدراسة وإلا فإن الحقيقة أنها ادوار يغلب عليها هذا الجانب أو ذاك:

كما نلاحظ من صنف تلك الأدوار إلى:

الأدوار الإدارية: وتتمثل في توفير الظروف المادية والبشرية المواتية لتيسير العملية التربوية.

الأدوار الفنية: وتتمثل في المتابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار وتوفير النمو المهني لكل من المعلمين والطلاب.

الأدوار الاجتماعية: وتتمثل في توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتحقيق حالة من التفاعل وعلاقات التأثير والتأثير بينهما.

الأدوار الإبداعية: وتتمثل في أن يتحول المدير إلى قيادة فاعلة لعملية التجديد والتطوير على صعيد الممارسات التربوية التي تدور رحاها داخل أروقة التعليم

الأدوار الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية:

نلاحظ أن بعض الأدبيات تصنف تلك الأدوار إلى:

أ - أدوار تختص بشئون العاملين والمعلمين، وتنطوي بطبيعة الحال على عدد كبير من الأدوار الفرعية على النحو الذي سيرد في أداة البحث.

ب - أدوار تختص بالشئون المالية.

ج - أدوار تختص بشئون المجتمع المحلي وتطويره وإحداث المقاربات المستمرة معه.

د - أدوار خاصة بشئون الطلاب.

تنطوي الأدوار الإدارية على مجموعة من المجالات هي: في حين تصنفها أدبيات أخرى بحيث

١- التخطيط: وهو العنصر الفاعل في مجال العمل الإداري لمدير المدرسة، وفي غيابه تذهب كل الجهود أدراج الرياح؛ إذ من المعلوم أنه - كمدير للمدرسة - إذا فشل في التخطيط، فإنما هو يخطط للفشل، لذا يتعين عليه أن يحكم خطته على مدار العام، وعلى مستوى الفصول الدراسية، وعلى مستوى الشهور ن بل على مستوى اليوم الدراسي، كيف يبدأ، وبماذا ينتهي.

٢- التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتعين على مدير المدرسة وضع كافة الإجراءات الإدارية المقترحة موضع التنفيذ، ومن ثم يمكن أن يتحرك مدير المدرسة في أدواره وفقا للمراحل الآتية (يعقوب نشوان، ١٩٨٢، ٢٨-١٦٨):

أ) الأدوار الإدارية في بداية العام الدراسي

وتشمل هذه الإجراءات الإعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراجعة سير العمل في الأيام الدراسية ومن هذه الإجراءات:

- التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين كافة التخصصات قد تحقق.
 - يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين الذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متوفرون وأن عددهم يكفي لتيسير العمل المدرسي.
 - يتأكد أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرها ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم.
 - التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي التلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبعة المقررة.
 - التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة
 - التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحياتها للتلاميذ واكتمال أثاثها
 - عمل الجدول المدرسي بحيث يغطي جميع المقررات التي على الطالب دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع.
 - الحرص على توفر مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي
- (ب) الأدوار الإدارية أثناء العام الدراسي (أحمد إبراهيم، ١٩٨٨، ١١ - ٧٨) :
- الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمتابعة قضايا إدارية تهم المدرسة والنظام المدرسي.
 - مراقبة دوام المعلمين من حيث الالتزام بمواعيد الحصص المكلفين بها والالتزام بالجدول المدرسي مراقبة دوام التلاميذ.
 - مراقبة دوام الإداريين والعمال والفنيين تأمين الإمكانات المالية اللازمة للمدرسة.
 - كتابة التقارير إلى الإدارة التعليمية بهدف عرض سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي أو بيان حاجات المدرسة من المعلمين أو التسهيلات المالية.
 - صيانة البناء المدرسي ومرافقة.

- مواجهة المشكلات الطارئة.
- تنظيم العمل التربوي المدرسي من خلال عمل اللجان المختلفة من المعلمين والتلاميذ لتيسير العمل التربوي
- ج) الأدوار الإدارية في نهاية العام الدراسي: وتشمل هذه المهام الجوانب التالية:
 - الإعداد للاختبارات وتنفيذها.
 - مراقبة سير الاختبارات.
 - الإشراف بشكل مباشر على التصحيح ورصد الدرجات.
 - الإشراف على النتائج وكتابة الشهادات وكشوف الدرجات طبقاً للأنظمة المرعية
 - استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين.
 - جرد الكتب المدرسية.
 - استلام السجلات الرسمية من المعلمين والإداريين.
 - كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمقترحات لتحسين سير العمل الإداري في العام الدراسي.

ثالثاً / المتابعة (أحمد إبراهيم، ١٩٨٨، ٢٤-١٧٤):

إن أي تخطيط أو تنظيم ليس له أية فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشغولاً بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة وتشمل المتابعة ما يأتي :

- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي.
- متابعة أعمال هيئة التدريس والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص.
- متابعة مستويات الطلاب الشهرية.
- متابعة تنفيذ قرارات مجالس المدرسة.
- متابعة تقويم أعمال الطلاب.
- متابعة النشاط المدرسي.
- فحص أعمال الشئون المالية والإدارية والمراجعة في فترات دورية.

- متابعة الخدمات داخل المدرسة.

رابعاً / التقويم

لعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة والطلاب عن أساس علمي سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية. أما عناصر التقويم فتشمل

- تقويم التلاميذ.
- تقويم المناهج والكتب الدراسية.
- تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية.
- تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية.
- تقديم تقارير سنوية من المدرسة إلى المختصين

الأدوار الفنية لمدير المدرسة الابتدائية:

سنلاحظ أنه كما أن هناك أدوار إدارية مرتبطة بمفردات العملية التعليمية فإن هناك أيضاً أدواراً ترتبط بتلك المفردات، وسنجد أن من المعنيين بشئون الإدارة المدرسية من عالج تلك الأدوار من خلال ما يأتي:

أولاً: النمو المهني للمعلمين: التخطيط لتنمية مهنية متجددة ومستمرة للمعلمين، وذلك من خلال عقد اللقاءات بعد كل عملية توجيه بها، وكذلك متابعة مذكرات تحضير المعلمين وتزويدهم بتغذية راجعة هادفة، وتشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين، حث المعلمين على التنوع في استراتيجياتهم التدريسية، وعقد وتنظيم الندوات والمشاعر التربوية، وتنفيذ زيارات إشرافية مبرمجة ومجدولة زمنياً، تبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف وغيرها.

ثانياً: التعليم والتعلم: يبحث المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة مع مديري المدارس والمعلمين، وذلك من خلال مساعدة المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً، وبيان طرق التقييم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلبة.

ثالثاً: القيادة والتخطيط: وذلك من خلال متابعة دوام جميع العاملين في المدرسة، وكذلك استثمار الجهود الجماعية في التخطيط للأعمال الإشرافية، والابتعاد عن التدخل

التعسفي في أعمال العاملين، وتنظيم جدولاً زمنياً لمواعيد الاجتماعات والزيارات والأنشطة الإشرافية المتنوعة، كما يلم بالتشريعات التربوية السارية ويعممها، كما أنه ينمي روح المبادرة والإبداع لدى العاملين.. إلخ.

رابعاً: الشراكة مع المجتمع المحلي: ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال تدعيم التفاعل بين المدرسة والمجتمع وإتاحة الفرص للمجتمع المحلي بالإفادة من الخدمات والتسهيلات المدرسية وتقبل الملاحظات من أفراد المجتمع المحلي مع العمل على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة.

خامساً: إثراء المناهج الدراسية: ومن أهم ما يمكن القيام به من قبل مدير المدرسة في هذا المجال متابعة ما أنجزه المعلمون من المناهج المقررة، والتحقق من توفير الكتب الإضافية المناسبة لدعم المنهاج المدرسي، ودراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، وكذلك المشاركة في بناء الخطط والبرامج المدرسية ذات الصلة بالتخصص الدقيق للمعلمين وبما يضمن تقاسم المسؤوليات وتوحيد وجهات النظر والسير نحو بلوغ أهداف تم وضعها تشاركياً، ودراسة وتحليل خطط وبرامج اللجان المدرسية بجوانبها المختلفة وتزويدها بالتغذية الراجعة، وتوفير ورعاية فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً (توفيق أحمد مرعي، محمد محمود الحيلة، ١٩٨٩، ١١-١٨٨).

منهجية كايزن:

تنطلق منهجية كايزن من مسلمة مفادها ومؤداها أن كل عمل يُنفَّذ يُمكن تحسينه، وكل عملية تتم داخل المؤسسة لا بد وأنها تحتوي على هدر ما؛ سواء كان مادياً، أو معنوياً، أو فكرياً، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها. إذاً التغيير باستخدام الكايزن يُعد فكرة للتخلص من الهدر في العمليات، وبالتالي يقوم مبدأ كايزن على أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر، من خلال تحقيق خطوات صغيرة، لكن أثرها يكون كبيراً في المستقبل (Imai , 2012).

نعم، إن جوهر توظيف فلسفة كايزن هي التحسين المستمر الذي لا ينتهي لجميع العوامل المتعلقة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (joshi,2013) ، مع التركيز على مشاركة جميع العاملين، وتأكيد العمل الجماعي، وتحسين وظائف الهيكل الإداري الموجودة، بدلا من استحداث وظائف جديدة، واستخدام المنهج العلمي لتحقيق " صفر من الأخطاء " (Thessaloniki, 2006) ، فهي معنية بتحسين كل ما يتصل بالمؤسسة من المدخلات والعمليات والمخرجات (خليفة المحرزي، ٢٠١٥) ، والتحسين المستمر شأن بعض النماذج الأخرى التي تبنت ذلك (إبراهيم العجلوني، ٢٠١٥).

نشأة منهجية كايزن:

يحدد مفهوم كايزن لدى اليابانيين بأفكار مبسطة جداً تقوم على التحسين المستمر بإحداث تغيير بطيء في العمل ولكنه يجب أن يكون مستمراً، أي عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر، ويمكن استعمال هذا المبدأ في تطوير الذات بنجاح كبير، وذلك بالقيام بعمل تحسين صغير أو تطوير بسيط في أحد جوانب الحياة والاستمرار عليه لفترة، وبعدها بالقيام بتعديل آخر بسيط والاستمرار عليه لفترة وهكذا. وهذا أسهل بكثير من محاولة القيام بتعديل كبير وجذري فجأة في حياة الشخص، دخلت النظرية والفلسفة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم والتطبيق لديهم. فالهدف من الفلسفة تركيز الفرد في مرحلة التحسين والتطوير الدائم سواءً أكان هذا التحسين في نفسه، عبادته، عمله، سلوكه، أخلاقه، نمط ثقافته، نظرتة للحياة، وطريقة تعامله مع الآخرين. ابتكر فلسفة الـ كايزن الياباني تاييشي أهونو وكان الهدف منه تطوير قيادة المؤسسات الصناعية والاقتصادية حيث كان المجال الأساسي لتطبيق الفلسفة أماكن العمل والشركات، لكنه سرعان ما تم تطوير الفلسفة ليشمل تطبيقها جميع جوانب الحياة وما ساهم في انتشار الفلسفة في العالم هو كتاب تم إصداره العام ١٩٨٥ (ويكيديا، ٢٠١٦)

أهم مميزات تطبيق فلسفة كايزن:

تعتبر الكايزن عملية تحسين دائمة تتميز بـ:

- التأثير الواضح.
- تركيز على الأماكن الأهم استراتيجياً.
- تحقق نتائج سريعة.
- المحافظة على استمراريتها.

فوائد استخدام فلسفة كايزن:

- تمكين الموارد البشرية.
- اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة.
- تحسن ملموس في معنويات العاملين.
- تقليل للأخطاء.

- تقليل في التكلفة والزمن والمساحة المستخدمة.
- زيادة في الكفاءة.

نتائج تطبيق كايزن:

- ٥٠ : ٧٥ % تقليل في زمن التشغيل
- ٢٠ : ٤٠ % زيادة في الكفاءة
- ٢٠ : ٤٠ % توفير في التكلفة
- ٢٠ : ٤٠ % تقليل للأخطاء
- ٥٠ % تقليل في المساحة المستخدمة.

كايزن ومكافحة الهدر:

أساس الإدارة المرنة التخلص من الهدر ومصادر الخسارة أولاً بأول وكذلك كايزن، حيث إن أساسها أن أي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد، وأن أي عملية = عمل + مواد " أي العمل غير المفيد، أو النشاط الذي لا تقدم قيمة مضافة، أو الهدر " وتركز كايزن على مهاجمة كل مواد، وأن كايزن يركز على تقليل الهدر بأنواعه (هدر الإنتاج الزائد - هدر الانتظار - هدر النقل - هدر التشغيل - هدر التخزين - هدر الإصلاح) (Imai, 2012) طرق الاستفادة من منهجية كايزن في تطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية:

الأساس الذي تنطلق منه فلسفة كايزن:

تنطلق فلسفة كايزن من أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لابد وأنها تحتوي على أي هدر من أي نوع سواء مادي أو معنوي أو فكري... إلخ والتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها، ففكرة الـ كايزن تعد فكرة للتخلص من الهدر (waste) في العمليات وهي المحور الرئيس للتعديل من خلال الكايزن.

كيف يتمكن مديرو المدرسة الابتدائية من تطبيق فلسفة كايزن إجرائياً؟

من أفضل الطرق في تطبيق الكايزن هي رباعية ديمنج أو (PDCA) التي تتضمن كل من:

- التخطيط من قبل مديري المدرسة الابتدائية وذلك بـ (تعريف المشكلة أو الموضوع الذي يحتاج التغيير) على الصعيدين الإداري والفني في المدرسة.

- الأداء، وذلك بسعي مديري المدرسي لإيجاد نحو (إيجاد الحل للمشكلة).
 - التدقيق من قبل مديري المدرسة الابتدائية (لاختبار جدوى الحل).
 - التطبيق (تطبيق الحل بعد دراسة جدواه) فنيا وإداريا
 - ويلاحظ أن كل خطوة من الخطوات السابقة تحتوي على كثير من الإجراءات والتفاصيل، وتتطلب فريق عمل أو مجموعة فرق عمل للقيام بها
 - إجراءات عملية تسهم في تمكين مديري المدرسة الابتدائية من تفعيل فلسفة كايزن على الصعيدين الإداري والفني:
 - استمرار مديري المدرسة الابتدائية في طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهم الإبداع.
 - تبني مديري المدرسة الابتدائية لأفكار صغيرة في مجال الإدارة والنواحي الفنية لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
 - اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح إداريا وفنيا.
 - قيام مديري المدرسة الابتدائية بحل المشكلات الصغيرة إداريا وفنيا تباعا كي لا يضطروا إلى حل مشكلات أكبر.
 - قيام مديري المدرسة الابتدائية بمنح المكافآت الصغيرة لنفسه وللآخرين لإحراز أفضل النتائج
 - إدراك مديري المدرسة الابتدائية للحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون.
- قواعد يفيد منها مديرو المدرسة الابتدائية عند تطبيق فلسفة كايزن
- لا ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن ينشغلوا بتبرير الماضي بقدر ما يهتموا بطرح الأسئلة عن الأفكار الراسخة
 - ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يكونوا إيجابيين، وذلك بالتفكير في: كيف يمكن معالجة تلك المشكلات فنيا وإداريا، وليس لماذا لا أستطيع عمل ذلك؟
 - ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية استخدام الحقائق والبيانات لا صنع النظريات.
 - ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية التركيز على استخدام العقل والحكمة في الإدارة وليس المال
 - ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية العمل إداريا وفنيا بطريقة أذكى وليس بجهد أكبر.

- ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يضعوا لأنفسهم معايير ومواصفات عالية لإنجازها على الصعيدين الإداري والفني.

- ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية تصحيح الأخطاء فوراً وإن بنسبة (٧٠%) خير من الحصول على نسبة (١٠٠%) يتأخر مجيئها أو لا تأتي أبداً.
 - ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يكونوا قدوة في القيادة وليس في الكلام.
 - ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يعتنوا بتكوين فرق عمل (فريق عمل أفضل من خبير واحد) ، لذا يتعين عليهم إشراك الآخرين
- ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن البحث عن الجذور الرئيسة للمشكلة وعدم الاكتفاء بمتابعة العرض (Imai , 2012).

ثالثاً: الإطار الميداني للبحث.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من مديريات التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية والسويس وبورسعيد، وقد تمثلت عينة الدراسة في (٧٠) من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القناة (الإسماعيلية - بورسعيد - السويس) بالإضافة إلى عدد (٥٠) من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة قناة السويس - السويس - بورسعيد.

أداتا البحث:

أ- استبانة متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن:

قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة بعد رجوعها للدراسات السابقة والأدب التربوي الذي اهتم بمنهجية" كايزن "، وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من عدد من المتطلبات بلغت (٢٢) متطلباً، وقد تراجع عدد المتطلبات إلى (١٩) متطلباً بعد إجراءات التعديلات التي أبدتها السادة المحكمون.

صدق الاستبانة: اعتمدت الباحثة للتحقق من صلاحية الأداة على ما يأتي:

أ - صدق المحكمين: وهو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك من خلال عرض الاستبانة على (١٤) محكماً من المختصين في عدد من الجامعات المصرية، وكذلك الموجهين وذلك بهدف التحقق من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (٧٧%) وهي نسبة مقبولة تشير إلى أن المقياس يتسم بدرجة مقبولة من الصدق المنطقي.

ب- ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معادلة " ألفا كرونباخ "، حيث بلغ معامل الثبات على مفردات الاستبانة ككل (٧٩،) ، وهو معامل ثبات مقبول يمكن الوثوق به.

ب- استبانة أدوار مدير المدرسة الابتدائية :

قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع أدوار مديري المدارس بوجه عام والمدرسة الابتدائية على وجه الخصوص، وكذلك تلك التي اهتمت بمنهجية" كايزن "، وكذلك الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث بهدف تحديد أدوار مديري المدرسة الابتدائية وثيقة الصلة بمنهجية كايزن. وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من عدد من الأدوار جاءت على النحو الآتي:

الأدوار الإدارية وتكونت من (٣٣) دورا.

الأدوار الفنية وتكونت من (٥٨) دورا.

من وجهة نظر الخبراء والمحكمين

صدق الاستبانة: اعتمدت الباحثة للتحقق من صلاحية الأداة على ما يأتي:

أ - صدق المحكمين: وهو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك من خلال عرض الاستبانة على (٢٤) محكما من المختصين في عدد من الجامعات المصرية، وكذلك الموجهين وذلك بهدف التحقق من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (٧٩ %) وهي نسبة مقبولة تشير إلى أن المقياس يتسم بدرجة مقبولة من الصدق المنطقي.

ب- ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معادلة " ألفا كرونباخ "، حيث بلغ معامل الثبات على مفردات الاستبانة ككل (٨١ ، ٠) ، وهو معامل ثبات مرتفع يمكن الوثوق به.

خطوات إجراءات البحث:

لقد تمت إجراءات هذا البحث وفقا للخطوات الآتية:

- حصر مجتمع البحث بالرجوع لإدارات التربية والتعليم وذلك للتحقق من وجود عينة ممثلة لمجتمع البحث.
- تحديد حجم عينة البحث وطريقة اختيارها.

- تطبيق أدوات البحث على عينة البحث.
 - جمع أدوات البحث وتفريغ البيانات باستخدام برنامج (SPSS).
 - استخلاص النتائج وموازنتها بأسئلة البحث، ومن ثم تحليلها وتفسيرها.
 - التعليق على نتائج البحث ووضع التوصيات بناء عليها.
- الأساليب الإحصائية:
- تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.
 - المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث تجاه محاور وأبعاد أداتي البحث..
 - معاملات ارتباط سبيرمان لحساب صدق أداتي البحث.
 - معامل " ألفا كرونباخ " لتحديد معاملات ثبات أداتي البحث.

رابعاً: النتائج والتوصيات:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث والذي ينص على: ما مدى توافر متطلبات تطوير مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر أفراد العينة؟ فقد قامت الباحثة بتحديد استبانة بمتطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن وقد انتهى تحليل نتائجها إلى النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١)

متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر أفراد العينة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع التكرارات	متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن
١	٧٧,٨	٠,٨٩	٣,٨٩	٧٧٦	التخطيط من قبل مديري المدرسة الابتدائية وذلك بـ (تعريف المشكلة أو الموضوع الذي يحتاج التغيير) على الصعيد الإداري والفني في المدرسة.
٢	٧٦,٦	١,٠٤	٣,٨٣	٧٦٥	الأداء، وذلك بسعي مديري المدرسة نحو (إيجاد الحل للمشكلة).
٣	٧٥,٦	١,٠١	٣,٧٨	٧٥٧	التدقيق من قبل مديري المدرسة الابتدائية (لاختبار جدوى الحل).
٤	٧٣,٤	٠,٩٠	٣,٦٧	٧٣٣	التطبيق (تطبيق الحل بعد دراسة جدواه) فنيا وإداريا
٥	٥٧,٠	١,١١	٢,٨٥	٢٣٦	استمرار مديري المدرسة الابتدائية في طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهم الإبداع.
٦	٥٦,٢	١,٢٣	٢,٨١	٢٣٣	تبني مديري المدرسة الابتدائية لأفكار صغيرة في مجال الإدارة والنواحي الفنية لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
٧	٥٤,٤	١,١٣	٢,٧٢	٢٢٥	اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح إداريا وفنيا.

الترتيب	النسبة المئوية	الاحرف المعياري	المتوسط	مجموع التكرارات	متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن	
٨	٥٢,٦	١,٢٩	٢,٦٣	٢١٨	قيام مديري المدرسة الابتدائية بمنح المكافآت الصغيرة لأنفسهم وللآخرين لإحراز أفضل النتائج	٨
٩	٥٠,٠	١,٠٣	٢,٥٠	٢٠٧	إدراك مديري المدرسة الابتدائية للحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون.	٩
١٠	٤٨,٢	١,١٤	٢,٠٤١	٢٠٠	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية ألا ينشغلوا بتبرير الماضي بقدر ما يهتموا بطرح الأسئلة عن الأفكار المطلوب تنفيذها	١٠
١١	٤٨,٢	١,١٤	٢,٠٤١	٢٠٠	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يكونوا إيجابيين، وذلك بالتفكير في: كيف يمكن معالجة تلك المشكلات فنيا وإداريا، وليس لماذا لا أستطيع عمل	١١
١٢	٤٧,٨	١,٢٥	٢,٣٩	١٩٨	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية استخدام الحقائق والبيانات لا صنع النظريات.	١٢
١٣	٤٧,٤	١,٠٦	٢,٣٧	١٩٦	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية التركيز على استخدام العقل والحكمة في الإدارة وليس المال	١٣
١٤	٤٧,٤	١,٠٦	٢,٣٧	١٩٦	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يضعوا لأنفسهم معايير ومواصفات عالية لإجازها على الصعيدين الإداري والفني.	١٤
١٥	٤٥,٤	١,٢٢	٢,٢٧	١٨٨	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية تصحيح الأخطاء فورا وإن بنسبة أقل خير من الحصول على نسبة أعلى يتأخر مجيئها أو لا تأتي أبدا	١٥

الترتيب	النسبة المئوية	الاحتراف المعياري	المتوسط	مجموع التكرارات	متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن	
١٦	٤٥,٤	١,٢٢	٢,٢٧	١٨٨	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يعتنوا بتكوين فرق عمل (فريق عمل أفضل من خبير واحد)، لذا يتعين عليهم إشراك الآخرين	١٦
١٧	٤٣,٤	٠,٩٩	٢,١٧	١٨٠	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يكونوا قدوة في القيادة وليس في الكلام.	١٧
١٨	٤٣,٤	٠,٩٩	٢,١٧	١٨٠	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن البحث عن الجذور الرئيسية للمشكلة وعدم الاكتفاء بمتابعة العرض	١٨
١٩	٤١,٨	٠,٩٦	٢,٠٩	١٧٣	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية العمل إداريا وفنيا بطريقة أذكى وليس بجهد أكبر.	١٩

يتضح من الجدول السابق الذي يوضح مدى توافر متطلبات تطوير مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر أفراد العينة، ويظهر ترتيبها ترتيبا تنازليا تراوح ما بين (٧٧,٨%) في أعلاها، و (٤١,٨%) في أدناها، وقد جاءت درجة توافر تلك المتطلبات على النحو الآتي:

- حصلت (٤) فقرات، بما يعادل نسبة (٢١,٠٥%) على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٣,٤% - ٧٧,٨%) ، وبذلك تكون درجة توفر تلك المتطلبات مرتفعة. وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة تلك المفردات نظرا فنها تتقاطع مع المضامين التي تتبناها ثقافة الجودة والاعتماد، وقد ثبت أن نسبة من مديري المدارس قد تم انخراطهم في تلك الدورات مما ساعدهم - وإن بشكل غير مباشر - على توظيف تلك المبادئ في مجال ادارة المدرسية.
- حصلت (٤) فقرات، بما يعادل نسبة (٢١,٠٥%) على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٢,٦% - ٥٧,٠%) ، وبذلك تكون درجة توفر تلك المتطلبات متوسطة.

• حصلت (١١) فقرة، بما يعادل نسبة (٥٧,٨٩ %) على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٤١,٨% - ٥٠,٠)، وبذلك تكون درجة توفر تلك المتطلبات ضعيفة. وترجع الباحثة ذلك إلى أن هذه المتطلبات ترتبط بشكل مباشر بمنهجية كايزن في الإدارة، وهي مبادئ لم يسبق لمديري المدارس متابعتها، أو الاطلاع عليها

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي ينص على: ما الأدوار التي يمكن الاستفادة بها من فلسفة كايزن في تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بمحافظات القناة لأدوارهم الوظيفية ؟

فقد تم استخراج النسب المئوية لمجالات أدوار مديري المدرسة الابتدائية وترتيبها وذلك على النحو الآتي:

أ- أكد الخبراء والمحكمون أهمية عدد من أدوار مديري المدرسة الابتدائية بدرجة كبيرة، بعضها ينتمي لمجال الأدوار الإدارية المنبثقة من منهجية كايزن، بينما ينتمي بعضها الآخر لمجال الأدوار الفنية المنبثقة من منهجية كايزن، وهو ما يتفق مع الدراسات التي أكدت أن استخدام فلسفة كايزن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية (فيجو وآخرون، ٢٠١٤) وقد جاءت تلك الأدوار على النحو الآتي:

جدول (٢)

أدوار مدير المدرسة الابتدائية المنبثقة من منهجية كايزن والتي أبدى الخبراء أهميتها بدرجة كبيرة

م	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١	يتبنى رباعية كايزن في حل المشكلات (تعريف المشكلة - إيجاد الحل - اختبار جدوى الحل - تطبيق الحل).	٢,٩٥	٠,٢٢٤	كبيرة	١
٢	يبادر بتصويب الخطاء الإدارية فور وقوعها حتى لو كانت نسبة النجاح أقل مما لو صوبت متأخراً.	٢,٩٥	٠,٢٢٤	كبيرة	١
٣	يبادر بتحسين جوانب الإدارة المدرسية بخطوات متدرجة.	٢,٩٥	٠,٢٢٤	كبيرة	١
٤	يبادر بتحسين جوانب الإدارة المدرسية بتجزئتها إلى أجزاء صغيرة.	٢,٩٥	٠,٢٢٤	كبيرة	١

م	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
٥	يبادر بتحسين جوانب الإدارة المدرسية بشكل مستمر وإن كان التغيير قليلا.	٢,٩٥	٠,٢٢٤	كبيرة	١
٦	يتبنى سياسة محاسبية من سمح بالخطأ أكثر من الذي ارتكب الخطأ.	٢,٩٥	٠,٢٢٤	كبيرة	١
٧	يكون فرق عمل مساعدة في حل المشكلات وتحسين الأداء بدلا من توجيه كل شخص منفردا للقيام بعمله.	٢,٩٥	٠,٢٢٤	كبيرة	١
٨	تنظيم قبول الطلبة الجدد ومتابعة تسجيلهم وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بها.	٢,٨٥	٠,٣٦٠	كبيرة	٢
٩	تنظيم ومتابعة الاختبارات المدرسية وحسن سيرها وتحليل نتائجها.	٢,٨٥	٠,٣٦٠	كبيرة	٢
١٠	تلبية حاجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات وظائفهم وأدوارهم الإدارية أو الفنية.	٢,٨٥	٠,٣٦٠	كبيرة	٢
١١	تطوير المعلمين وتمييزهم مهنيا ومن أبرز ما يمكن أن يقوم به مدير المدرسة في تطوير وتنمية المعلمين	٢,٨٥	٠,٣٦٠	كبيرة	٢
١٢	تزويد المعلمين بمجموعة من القدرات التي تمكنهم من التعامل التربوي والفني مع ما يستجد من أمور ذات صلة بالمواقف التعليمي والتعلمي	٢,٨٠	٠,٤١٠	كبيرة	٣
١٣	يتعاون مع المعلمين ومديري المدارس الأخرى ويناقشهم في المسائل الفنية والإدارية في العمل.	٢,٨٠	٠,٤١٠	كبيرة	٣
١٤	يلتزم ببناء علاقات إنسانية مع كل أطراف العملية التربوي من معلم ومشرف وزائر.	٢,٨٠	٠,٤١٠	كبيرة	٣
١٥	يعمل علي إيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات المدرسية.	٢,٨٠	٠,٤١٠	كبيرة	٣

م	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١٦	التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية والبرمجيات الحاسوبية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة.	٢,٨٠	٠,٤١٠	كبيرة	٣
١٧	التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحياتها للتلاميذ واكتمال أثاثها.	٢,٨٠	٠,٤١٠	كبيرة	٣
١٨	يساعد على ربط القرارات الدراسية وربطها بالواقع الحضاري الذي يحدث في العالم مع تشجيع البرامج التعليمية والابتكارية وخاصة في مجال وسائط وطرق التدريس الجديدة .	٢,٨٠	٠,٤١٠	كبيرة	٣
١٩	الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقويم آثارها على أدائه، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.	٧٥,٢	.٤٤٤	كبيرة	٤
٢٠	متابعة تنفيذ توصيات الموجهين التربويين للمعلمين، والاطلاع على التحضير والأعمال الكتابية للطلبة، ومتابعة العمل على الارتقاء فيه.	٧٥,٢	.٤٤٤	كبيرة	٤
٢١	تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية بما يساعد في تنسيق الجهود وتقليل الهدر	٥٥,٢	.٥١٠	كبيرة	٥
		المتوسط العام	الانحراف المعياري العام	كبيرة	
		١٦,٢	٢,٧		

هذا وتتفق تلك المؤشرات مع ما توصلت إليه دراسة كل من دراسة قلوب وآخرون (٢٠١١) والتي أكدت دور منهجية كايزن في تحقيق التنمية المستدامة، وأن المنظمات التي اعتمدت تلك المنهجية قد حدث لها تغير إيجابي وتحسن في مخرجات الموارد البشرية بها على المدى الطويل

ودراسة واتانابي (٢٠١١) التي توصلت إلى أن تطبيق منهجية كايزن قد أسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

ودراسة دياسكو (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن تصميم مخطط للجوبا كايزن الذي يعتمد على أربع خطوات هي: التخطيط، وتحديد إجراءات العمل، والتأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية والتنفيذ، قد أسهم بشكل مباشر في الاستفادة من الإمكانيات البشرية لإحلال التحسين المستمر انطلاقاً من توظيف منهجية كايزن.

ب- أكد الخبراء والمحكمون أهمية عدد من أدوار مديري المدرسة الابتدائية بدرجة متوسطة، بعضها ينتمي لمجال الأدوار الإدارية المنبثقة من منهجية كايزن، بينما ينتمي بعضها الآخر لمجال الأدوار التربوية المنبثقة من منهجية كايزن، وقد جاءت تلك الأدوار على النحو الآتي:

جدول (٣)

أدوار مدير المدرسة الابتدائية المنبثقة من منهجية كايزن والتي أبدى الخبراء أهميتها بدرجة متوسطة

م	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١	يلتزم ببناء علاقات إنسانية مع كل أطراف العملية التربوي من معلم ومشرف وزائر	٢,٠٠	٠,٣٢٤	متوسطة	١
٢	يظهر حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله	٢,٠٠	٠,٣٢٤	متوسطة	١
٣	يلم بالتشريعات التربوية السارية ويعممها	٢,٠٠	٠,٣٢٤	متوسطة	١
٤	دراسة وتحليل خطط وبرامج اللجان المدرسية بجوانبها المختلفة وتزويدها بالتغذية الراجعة	٢,٠٠	٠,٣٢٤	متوسطة	١

م	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
٥	توفير السجلات الفنية التراكمية التي تتعلق بأداء الهيئات الإدارية والتدريسية	٢,٠٠	٠,٣٢٤	متوسطة	١
٦	يدعم التفاعل بين المدرسة والمجتمع ويكون قدوة في ذلك	١,٩٠	٠,٥٣٣	متوسطة	٢
٧	يتيح الفرص للمجتمع المحلي بالإفادة من الخدمات والتسهيلات المدرسية	١,٩٠	٠,٥٣٣	متوسطة	٢
٨	يتقبل الملاحظات من أفراد المجتمع المحلي	١,٩٠	٠,٥٣٣	متوسطة	٢
٩	والقيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمية	١,٩٠	٠,٥٣٣	متوسطة	٢
١٠	المشاركة في بناء الخطط والبرامج المدرسية ذات الصلة بالتخصص الدقيق للمعلمين وبما يضمن تقاسم المسؤوليات وتوحيد وجهات النظر والسير نحو بلوغ أهداف تم وضعها تشاركياً	١,٩٠	٠,٥٣٣	متوسطة	٢
		المتوسط العام	الانحراف المعياري العام	متوسطة	الترتيب
		١,٩٥	٢,٠٧		

هذا وقد جاءت تلك النتائج متوافقة مع دراسة كل من جوشي (٢٠١٣) وقد استهدفت تطبيق منهجية كايزن كأداة للتحسين المستمر، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحسين المستمر شمل جميع أنشطة المنظمة سواء المتعلقة بتحسين الإنتاجية، أو تطوير المنتجات، أو العلاقة بين العمال والإدارة، وتحسين تقديم الخدمات للمستفيدين.

ودراسة فيجو وآخرون (٢٠١٤) التي استهدفت التعريف بتقنيات كايزن الخمس، وأساليب توظيفها لتحسين إدارة الجودة في التعليم العالي، وقد خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات كايزن الخمس للتطوير المستمر وهي: العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين، يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات

التعليم، وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، وصولاً إلى التحسين المستمر.

ودراسة محمد الحربي (٢٠١٥) التي استهدفت تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، وتعرف الدور الذي يمكن أن تسهم به لتحسينها، وقد انتهت الدراسة إلى أن توظيف منهجية كايزن قد أسهم بشكل مباشر في تحسين أساليب القيادة الجامعية

ج- أكد الخبراء والمحكمون أهمية عدد من أدوار مديري المدرسة الابتدائية بدرجة ضعيفة، بعضها ينتمي لمجال الأدوار الإدارية المنبثقة من منهجية كايزن، بينما ينتمي بعضها الآخر لمجال الأدوار التربوية المنبثقة من منهجية كايزن، ولعل ما دفع المحكمين إلى عدم الموافقة على تلك الدوار هو أنها نحت منحى يتسم بالعمومية ويمكن أن نلاحظ حضورها أو تقاطع كثير منها مع أدوار تم تحديدها في ضوء مداخل أخرى تختلف عن الانطلاق من منهجية كايزن، وقد جاءت تلك الأدوار على النحو الآتي:

جدول (٤)

أدوار مدير المدرسة الابتدائية المنبثقة من منهجية كايزن والتي أبدى الخبراء أهميتها بدرجة ضعيفة

م	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
١	متابعة توظيف الكتب المقررة والأدلة والوسائل المعينة	١,٦٥	٠,٢٢٤	ضعيفة	١
٢	ينوع في أساليبه القيادية المستخدمة في المواقف التربوية	١,٦٥	٠,٢٢٤	ضعيفة	١
٣	ينظم وقته بشكل فعال ومثمر	١,٦٥	٠,٢٢٤	ضعيفة	١
٤	يبتعد عن التدخل التعسفي في أعمال العاملين	١,٦٥	٠,٢٢٤	ضعيفة	١
٥	يطلع العاملين على التعليمات والكتب الرسمية التي تعنيهم	١,٦٥	٠,٢٢٤	ضعيفة	١
٦	يتابع تنفيذ الهيئة التدريسية لتوجيهاته	١,٦٥	٠,٢٢٤	ضعيفة	١
٧	التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين في كافة التخصصات قد تحققت.	١,٦٥	٠,٢٢٤	ضعيفة	١
٨	متابعة تقويم أعمال الطلاب.	١,٦٥	٠,٢٢٤	ضعيفة	١
٩	متابعة الأنشطة المدرسية	١,٦٥	٠,٢٢٤	ضعيفة	١

الترتيب	ضعيفة	الانحراف المعياري العام ١,٩٤	المتوسط العام ١,٦٥	
---------	-------	---------------------------------------	--------------------------	--

يتبين أنهم نظروا إليها باعتبارها أدوار نمطية تمثل الحد الأدنى الذي ينبغي أن يقوم به أي مدير مدرسة، ولا تعكس توجهها جديداً يمكن أن يمثل طفرة في ولعل مؤشرات ضعف تلك المؤشرات من وجهة نظر الخبراء والمحكمين يرجع الممارسات الإدارية التي تدور رحاها داخل أروقة المدارس الابتدائية

التوصيات:

- الاستفادة من الأدوار الجديدة لمديري المدرسة الابتدائية والمنبثقة من منهجية كايزن في النهوض بالعمل الإداري لمديري المدارس في مختلف المراحل الدراسية
- تبني توظيف منهجية كايزن في الإصلاح الإداري والأكاديمي في المرحلة الإعدادية والثانوية
- إعداد القيادات الإدارية الجامعية انطلاقاً من منهجية كايزن وما ينبثق عنها من ممارسات وإجراءات.
- ضرورة إعادة النظر في الهياكل الإدارية لمؤسسات التعليم والقواعد الناظمة للعمل بها لتفيد من المبادئ الإدارية المستقاة من منهجية كايزن.
- إعداد دورات تدريبية لأعضاء الهيئات التدريسية بمختلف المراحل التعليمية للإفادة من إجراءات منهجية كايزن في ممارساتهم الإدارية والأكاديمية.
- العناية باختيار القيادات الإدارية من مديري المدارس الابتدائية وغيرهم من المؤمنين بالتطوير الدائم والتحسين المستمر، ومكافحة الهدر؛ بما يساعد على تحقيق النجاحات الإدارية والأكاديمية انسجاماً مع منهجية كايزن.

المقترحات:

- دراسة عن التكامل بين مؤسسات التربية في مختلف مراحل التعليم ووسائل الإعلام المختلفة
- دراسة تقويمية للأدوار الأكاديمية لمعلمي المرحلة الابتدائية في ضوء منهجية كايزن.
- دراسة عن أدوار أخصائي الإعلام في المدرسة الثانوية في ضوء مفهوم الجودة الشاملة.

- تصور مقترح عن الأداء الإداري والأكاديمي لموجهي المراحل الدراسية المختلفة في ضوء منهجية كايزن.

قائمة المراجع:

- إبراهيم طه العجلوني (٢٠١٥): سجما ٦ كنموذج مقترح لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الأول: جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٨): تحديث الإدارة التعليمية. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة
- توفيق أحمد مرعي، محمد محمود الحيلة (١٩٨٩) المناهج التربوية الحديثة، مفاهيمها وعناصرها وأسسها وعملياتها، دار المسيرة، عمان.
- خالد العنانزة (١٤٣٤): الإدارة اليابانية الحديثة كايزن: التطوير المستمر أصبح ضروريا، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ع ١٧٢، جمادى الآخرة، ١٤٣٤ هـ.
- خالد المحرزي (٢٠١٥) : التدريب على استراتيجية كايزن اليابانية، التحسين المستمر، الرياض، مركز صناعة العبقرية للتدريب.
- طارق عبد الحميد البدري (٢٠٠٥).الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. عمان: دار الثقافة.

- علي أحمد عبد الله نجيلي (٢٠١٠): دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين
مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٦، العدد (٢+١)
- محمد محمد الحربي (٢٠١٥): متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء
منهجية جيمبا كايزن، المؤتمر التربوي الدولي الأول، تطوير الأداء الأكاديمي
لكليات التربية، رؤية استشرافية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، في
الفترة من ٥ - ٦ جمادى الأولى ١٤٣٦ هـ الموافق ٢٤ - ٢٥ فبراير ٢٠١٥ م
- محمد علي عاشور (٢٠١٥): دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة
في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية
وعلم النفس، المجلد ١٣، العدد ٢.
- مصطفى مقبول، سعيد الراشدي (٢٠١٥): الأدوار التربوية لمديري المؤسسات
التعليمية في النظام المغربي: حدود الصلاحيات وآثارها على أدوار المؤسسات
التعليمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٤، العدد ٨، أغسطس.
- عبد الوهاب درفوف، بنيونس الشعبي، إدريس الصايم (٢٠١٤) : اختصاصات مدير
المدرسة الابتدائية بين التربوي البيداغوجي والإداري، مايو
- يعقوب نشوان (١٩٨٢): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان:
دار الفرقان
- Dysko,D (2012) : GEMBA KAIZEN: Utilization Of human potentialto Achiving Continuous improvement OfCompany. the international journal Of Transport & Logistics , Volume 12 /2012 , issN 1451-107X
- Feijoo,A., Arce-Farina, Suarez, Alvarez, R. Maceiras. (2014). Improvement of Quality Management in Higher Education and New Learning Technologies, ISSN: 2340-1117, Pages: 915-920.
- Joshi. A. (2013). Implementation of kaizen as a continuous improvement tool: A case study. International Journal of Management Research and IT.ISSN-2320-0065. P.p. 1-29.
- Imai, M. , Gemba Kaizen(2012): A Commonsense Approach to a continuous improvement strategy. Mcgraw Hill, New York. Second Edition .
- Thessaloniki, R.(2006). KAIZEN: Definition & Principles in brief: A concept & tool for employees in evolvment. www.michailolidis. gr.

- Watanabe, R,(2011). Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers. Emerald Group Publishing Limited.

ملاحق البحث

ملحق (١)

أدوار مديري المدرسة الابتدائية في ضوء فلسفة كايزن

السيد الأستاذ /.....

تحية طيبة وبعد

فيما يأتي مجموعة من متطلبات تطبيق منهجية " كايزن " التي ينبغي توظيفها للنهوض بالأداء الإداري والفني لمديري المدرسة الابتدائية:

والمرجو من حضراتكم التكرم بتحديد ما يأتي:

- مدى أهمية المتطلبات وذلك بوضع علامة (/) أمام الخانة التي توضح مدى أهمية المتطلب من عدمه.
- مدى ارتباط كل متطلب من هذه الأدوار بالمجال الذي تنتمي إليه.
- إضافة ما ترونه مناسباً.

- حذف العبارات التي ترون عدم أهميتها.
- إعادة صياغة العبارات التي تحتاج إلى ذلك

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

الصورة النهائية

لمتطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر أفراد العينة

م	متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن	مجموع التكرارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	التخطيط من قبل مديري المدرسة الابتدائية وذلك بـ (تعريف المشكلة أو الموضوع الذي يحتاج التغيير) على الصعيدين الإداري والفني في المدرسة.					
٢	الأداء، وذلك بسعي مديري المدرسة نحو (إيجاد الحل للمشكلة).					
٣	التدقيق من قبل مديري المدرسة الابتدائية (لاختبار جدوى الحل).					
٤	التطبيق (تطبيق الحل بعد دراسة جدواه) فنيا وإداريا					

م	متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن	مجموع التكرارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
٥	استمرار مديري المدرسة الابتدائية في طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهم الإبداع.					
٦	تبني مديري المدرسة الابتدائية لأفكار صغيرة في مجال الإدارة والنواحي الفنية لاكتساب عادات ومهارات جديدة.					
٧	اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح إداريا وفنيا.					
٨	قيام مديري المدرسة الابتدائية بمنح المكافآت الصغيرة لأنفسهم وللآخرين لإحراز أفضل النتائج					
٩	إدراك مديري المدرسة الابتدائية للحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون.					
١٠	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية ألا ينشغلوا بتبرير الماضي بقدر ما يهتموا بطرح الأسئلة عن الأفكار المطلوب تنفيذها					
١١	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يكونوا إيجابيين، وذلك بالتفكير في: كيف يمكن معالجة تلك المشكلات فنيا وإداريا، وليس لماذا لا أستطيع عمل					
١٢	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية استخدام الحقائق والبيانات لا صنع النظريات.					
١٣	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية التركيز على استخدام العقل والحكمة في الإدارة وليس المال					
١٤	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يضعوا لأنفسهم معايير ومواصفات عالية لإجازها على الصعيدين الإداري والفني.					

م	متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء منهجية كايزن	مجموع التكرارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١٥	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية تصحيح الأخطاء فوراً وإن بنسبة أقل خير من الحصول على نسبة أعلى يتأخر مجيئها أو لا تأتي أبداً					
١٦	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يعتنوا بتكوين فرق عمل (فريق عمل أفضل من خبير واحد) ، لذا يتعين عليهم إشراك الآخرين					
١٧	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يكونوا قدوة في القيادة وليس في الكلام.					
١٨	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية أن يبحث عن الجذور الرئيسية للمشكلة وعدم الاكتفاء بمتابعة العرض					
١٩	ينبغي لمديري المدرسة الابتدائية العمل إدارياً وفتحياً بطريقة أنكى وليس بجهد أكبر.					

ملحق (٢)

أدوار مديري المدرسة الابتدائية في ضوء فلسفة كايزن

السيد الأستاذ /.....

تحية طيبة وبعد

فيما يأتي مجموعة من أدوار مديري المدرسة الابتدائية الإدارية والفنية في ضوء منهجية " كايزن " التي ينبغي توظيفها للنهوض بالأداء الإداري والفني لمديري المدرسة الابتدائية:

والمرجو من حضراتكم التكرم بتحديد ما يأتي:

- مدى أهمية الأدوار وذلك بوضع علامة (/) أمام الخانة التي توضح مدى أهمية الدور من عدمه.
- مدى ارتباط كل دور من هذه الأدوار بالمجال الذي تنتمي إليه.
- إضافة ما ترونه مناسباً.
- حذف العبارات التي ترون عدم أهميتها.
- إعادة صياغة العبارات التي تحتاج إلى ذلك

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

الترتيب	درجة الأهمية	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن
				أولاً: الأدوار الإدارية: أدوار عامة: • يتبنى رباعية كايزن في حل المشكلات (تعريف المشكلة - إيجاد الحل - اختبار جدوى الحل - تطبيق الحل). • يبادر بتصويب الخطاء الإدارية فور وقوعها حتى لو كانت نسبة النجاح أقل مما لو صوبت متأخراً.

الترتيب	درجة الأهمية	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن
				<ul style="list-style-type: none"> • يبادر بتحسين جوانب الإدارة المدرسية بخطوات متدرجة. • يبادر بتحسين جوانب الإدارة المدرسية بتجزئتها إلى أجزاء صغيرة. • يبادر بتحسين جوانب الإدارة المدرسية بشكل مستمر وإن كان التغيير قليلاً. • يتبنى سياسة محاسبية من سمح بالخطأ أكثر من الذي ارتكب الخطأ. • يكون فرق عمل مساعدة في حل المشكلات وتحسين الأداء بدلاً من توجيه كل شخص منفرداً للقيام بعمله. <p>١ إدارة شؤون الطلبة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنظيم قبول الطلبة الجدد ومتابعة تسجيلهم وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بها. • تنظيم ومتابعة النظام والانضباط المدرسي الداخلي والخارجي. • تنظيم ومتابعة الاختبارات المدرسية وحسن سيرها وتحليل نتائجها. • متابعة البرامج المتعلقة برعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد ورعاية الشؤون <p>٢- رعاية شؤون المعلمين والعاملين والمجتمع المحلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • متابعة دوام المعلمين وانضباطهم. • متابعة تنفيذ القوانين والتعليمات الرسمية المتعلقة بأعمالهم. • تشجيع وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين ورعاية المناسبات الخاصة ذلك. • متابعة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين والتأكد من صحة البيانات فيها.

الترتيب	درجة الأهمية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن
				<ul style="list-style-type: none"> • متابعة وتلبية حاجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات وظائفهم وأدوارهم الإدارية أو الفنية. • تزويد المعلمين بمجموعة من القدرات التي تمكنهم من التعامل التربوي والفني مع ما يستجد من أمور ذات صلة بالمواقف التعليمي والتعلمي • تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا ومن أبرز ما يمكن أن يقوم به مدير المدرسة في تطوير وتنمية المعلمين • رعاية وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال تنظيم برامج خدمة المدرسة للمجتمع من ناحية، واستفادة المدرسة من إمكانات المجتمع من ناحية أخرى. <p>٣. متابعة الشؤون المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القيام بإجراءات تكفل تنظيم مالية المدرسة بما يضمن تلبية المتطلبات اليومية اللازمة لتسيير العملية التربوية ومن هذه الإجراءات • تشكيل ومتابعة عمل اللجان المالية وتوضيح مهماتها وإعداد التقارير المالية في أوقاتها. • متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية بما يساعد في تنسيق الجهود وتقليل الهدر • تنظيم التسهيلات المادية المدرسية الخاصة بأعمال الصيانة والتجهيزات المدرسية • التقييم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية بما يمكنه من إصدار أحكام واتخاذ قرارات مناسبة <p>الأدوار الإدارية في بداية العام الدراسي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحرص علي توفير مجموع من السجلات والملفات والوثائق المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي ويمكن حوسبة هذه السجلات

الترتيب	درجة الأهمية	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن
				<p>والوثائق للتقليل من الأوراق ما أمكن.</p> <ul style="list-style-type: none"> • التأكد من توفر النصاب الكامل من المعلمين بما في ذلك الشواغر المؤقتة. • إعداد البرنامج الأسبوعي للدروس بناء علي الأعداد المتوقعة من المعلمين والطلبة وتقسيمات الشعب الصفية. <p>الأدوار الإدارية في نهاية العام الدراسي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطلب تزويده بالكتب المقررة والأدلة والوسائل التعليمية للعام القادم. • التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلي الصيانة. • إعداد قوائم بالأثاث الناقص والأثاث التالف. • التدقيق المالي وإخراج التقرير الذي يبين تفاصيل المعاملات المالية خلال العام المنصرم. • الإعداد للاختبارات وتنفيذها. • مراقبة سير الاختبارات. <p>ثانياً: الأدوار الفنية:</p> <p>أولاً: النمو المهني للمعلمين: التخطيط لتنمية مهنية متجددة ومستمرة للمعلمين.</p> <ul style="list-style-type: none"> • عقد اللقاءات بعد كل عملية توجيه بها. • متابعة مذكرات تحضير المعلمين وتزويدهم بتغذية راجعة هادفة. • تشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بين

الترتيب	درجة الأهمية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن
				<p>المعلمين.</p> <ul style="list-style-type: none"> • حث المعلمين علي التنوع في استراتيجياتهم التدريسية. • عقد وتنظيم الندوات والمشاغل التربوية. • تنفيذ زيارات إشرافية مبرمجة ومجدولة زمنياً. • تبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف. <p>ثانياً: التعليم والتعلم: يبحث المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة مع مديري المدارس والمعلمين.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً. • يبين طرق التقويم المناسبة للكشف عن مستوي تحصيل الطلبة. <p>ثالثاً: القيادة والتخطيط:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتابع دوام جميع العاملين في المدرسة. • يستثمر الجهود الجماعية في التخطيط للأعمال الإشرافية. • يبتعد عن التدخل التعسفي في أعمال العاملين. • يطلع العاملين علي التعليمات والكتب الرسمية التي تعنيهم. • ينظم جدولاً زمنياً لمواعيد الاجتماعات والزيارات والأنشطة الإشرافية المتنوعة. • ينمي روح المبادرة والإبداع لدي العاملين. • ينوع في أساليبه القيادية المستخدمة في المواقف التربوية. • إبداء الرأي في حركة التشكيلات السنوية تحقيقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن
				<ul style="list-style-type: none"> • يتعاون مع المعلمين ومديري المدارس الأخرى ويناقشهم في المسائل الفنية والإدارية في العمل. • يلتزم ببناء علاقات إنسانية مع كل أطراف العملية التربوي من معلم ومشرف • يظهر حماسا حقيقا أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله. • يلم بالتشريعات التربوية السارية ويعممها. • يعمل على إيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات المدرسية <p>رابعاً: الشراكة مع المجتمع المحلي: ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يدعم التفاعل بين المدرسة والمجتمع ويكون قدوة في ذلك. • يتيح الفرص للمجتمع المحلي بالإفادة من الخدمات والتسهيلات المدرسية. • يتقبل الملاحظات من أفراد المجتمع المحلي. • يعمل على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة. <p>خامساً: إثراء المناهج ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يؤكد على استخدام الكتاب المدرسي. • يتابع ما أنجزه المعلمون من الناهج المقررة. • يتابع توفير الكتب الإضافية المناسبة لدعم المنهاج المدرسي. • دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية • تزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية الهادفة • المشاركة في بناء الخطط والبرامج المدرسية ذات

الترتيب	درجة الأهمية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن
				<p>الصلة بالتخصص الدقيق للمعلمين وبما يضمن تقاسم المسؤوليات وتوحيد وجهات النظر والسير نحو بلوغ أهداف تم وضعها تشاركياً.</p> <ul style="list-style-type: none"> • دراسة وتحليل خطط وبرامج اللجان المدرسية بجوانبها المختلفة وتزويدها بالتغذية الراجعة متابعة توظيف الكتب المقررة والأدلة والوسائل المعينة. • إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه. • توفير ورعاية فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسماً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً <p>الأدوار الفنية لمدير المدرسة المرتبطة بالتنفيذ والمتابعة:</p> <p>أولاً: التنفيذ</p> <p>١ - التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين في كافة التخصصات قد تحقق</p> <p>٣ - يتأكد أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرها ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم</p> <p>٤- التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي التلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطباعات المقررة</p> <p>٥- التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية والبرمجيات الحاسوبية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة.</p> <p>٦- التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحياتها للتلاميذ واكتمال أثاثها.</p>

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن
				<p>٧- عمل الجدول المدرسي بحيث يغطي جميع المقررات التي على الطالب دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع</p> <p>ثانياً: المتابعة :</p> <p>١ - متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي.</p> <p>٢ - متابعة أعمال هيئة التدريس وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص.</p> <p>٣ - متابعة مستويات الطلاب الشهرية.</p> <p>٤ - متابعة تقويم أعمال الطلاب.</p> <p>٥ - متابعة النشاط المدرسي.</p> <p>٦- الإحاطة بالاتجاهات الحديثة في تطوير المنهج.</p> <p>٧ - تدعيم المنهج المدرسي من خلال توفير (مركز مصادر تعلم - مختبرات - وسائل - الكتاب المدرسي)</p> <p>٨ - يساعد على ربط القرارات الدراسية وربطها بالواقع الحضاري الذي يحدث في العالم مع تشجيع البرامج التعليمية والابتكارية وخاصة في مجال وسائط وطرق التدريس الجديدة .</p> <p>دور مدير المدرسة في التطوير:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحرص على مطالبية المعلمين بصياغة أهداف الدروس اليومية صياغة سلوكية إجرائية • تفعيل دور المكتبة المدرسية وربطها بالمنهج • استثمار الرحلات والزيارات والمعسكرات المدرسية في خدمة المنهج • التخطيط لبعض الدروس التطبيقية في المدرسة

الترتيب	درجة الأهمية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أدوار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء كايزن
				<p>والإشراف على تنفيذها</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنظيم جداول لتبادل الزيارات بين المعلمين والإشراف على تنفيذها • تنظيم الورش التعليمية التربوية داخل المدرسة والإشراف على تنفيذها • تزويد العاملين بالمدرسة بالقراءات والمطبوعات والنشرات التربوية • النقد البناء لسجلات المعلمين وأعمالهم التحريرية بهدف تدعيم الإيجابيات وتلافي السلبيات. • متابعة تنفيذ المعلمين لملاحظات المشرفين الزائرين • تشجيع العاملين بالمدرسة على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تفيدهم في مجال عملهم