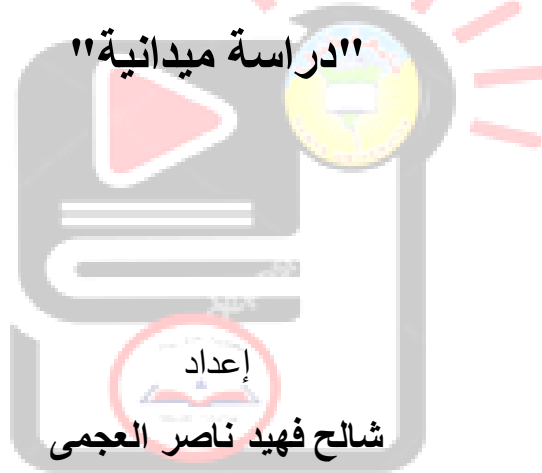




تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى فى ضوء مدخل

التحسين المستمر

"دراسة ميدانية"



إعداد

شالح فهيد ناصر العجمى

مجلة المناهج المعاصرة وتكنولوجيا التعليم



مقدمة:

يعتبر النهوض بالتعليم ومؤسساته نقطة البداية الصحيحة لأي تطور تنشده الأمم الساعية للتقدم فمع بداية القرن الحادى والعشرين أصبحت النظم التعليمية تواجه تحدياً كبيراً يتمثل فى جودة التعليم الذى تقدمه المؤسسات التعليمية لاسيما فى مراحل التعليم الأولى^(١)، ونظراً لأهمية التعليم فى مرحلة التعليم الأساسى فإنه يأتى على قمة الأولويات نظراً 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)، ويتطلب تحقيق أهداف التطوير المدرسى تحسين الجودة فى كافة الممارسات الوظيفية، بما يحقق أهداف التعليم بالمرحلة الابتدائية فإن تحققت هذه الأهداف صارت هناك ركيزة قوية وصلبة تساعد المراحل التالية على تحقيق أهدافها إذ تجد فى الركيزة الأولى سندا قوياً تعتمد عليه^(٣). ولتحقيق ذلك ولضمان إعداد جيلٍ واعٍ متسلح بسلاح العلم النافع كان لا بد من النظر أولاً إلى كفاءة المعلمين ومدى إستعداد إدارات المدارس لتنمية المعلمين مهنيًا ليكونوا قادرين على مواكبة تلك المتغيرات المتلاحقة والسريعة وذلك للوصول إلى نوعية متميزة من التعليم للنهوض بمستوى العملية التربوية، فالعصر الحديث يتطلب معلماً يمتلك من القدرات والمهارات ما يجعل منه باحثاً تربوياً ومساهمًا فى الإبداع العلمى^(٤)، فعلى المعلم كونه حاملاً 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 آليات التنمية المهنية للمعلم، من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصال، واستخدام أنظمة التعلم الذاتى المعتمدة وتكنولوجيا

(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 ٢٩٢.

(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 ٩٩، سلطنة عمان ص ٥٣.



المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى الطرق التقليدية مثل المحاضرات والحلقات النقاشية وغيرها^(٦)

ويعتبر مدخل التحسين المستمر مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل أي مؤسسة على المستوى الأول عالمياً^(٧)، حيث يعتمد مدخل التحسين المستمر على ثقافة التحسين المستمر الذي يركز على التخلص من الهدر في العمليات فهو عبارة عن رحلة طويلة تبدأ بخطوة صغيرة تؤدي للتغيير التدريجي من خلال إحترام مسؤوليات كل عضو في الفري، فالأشخاص هم خبراء بما يفعلونه وهم يعرفون كيف يفعلوا ذلك ومتى^(٨)، ومن أهم مبادئ مدخل التحسين المستمر الاعتماد الكبير على العمل الجماعي، الاهتمام بآراء جميع العاملين، المشاركة النشطة مع العاملين تكون في شكل إقتراحات تهدف إلى التحسين المستمر، كما أن فلسفته تدرك أن هناك مجالاً دائماً للتحسين^(٩). وحيث أن النمو والتطوير المهني للمعلم قد يتحقق من خلال عناصر أساسية أهمها تحديد هدف المعلم من عمله بمهنة التعليم والإطار الذي يعمل فيه المعلم والثقافة التي تحدث فيها عملية التعلم وتشمل علاقات العمل بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها^(١٠)، أنه قد يمكن تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي في ضوء مدخل التحسين المستمر وقد يؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية بها . مشكلة البحث وتساؤلاته :

بالرغم من أن الحقل التربوي تتوفر به عوامل تساعد على تطوير الإنماء المهني ومنها توفر المكتبات والمراجع وتوفر الشبكة المعلوماتية العالمية وتوفر أجهزة حديثة كأجهزة الحاسب

(٦) ناصر عبدالقادر نصر توني (٢٠١١). توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية المهنية للمعلمين: منظور اقتصادي، مجلة كلية التربية، المجلد ٣، العدد ٣٥، عين شمس، مصر، ص ٢٠٤.

(٧) جمال سيد عبد العال (٢٠٠٩). مفهوم التغيير الإداري عند كابزن، مجلة التنمية الإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١٢٢، مصر، ص ٢٩.

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

(٩) 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> , P174, on 12/3/2018

(١٠) حسين سيد حسن شحاتة (٢٠٠٥). التنمية المهنية للمعلمين في عصر العولمة، المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بالفيوم (التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي)، كلية التربية، فرع الفيوم، جامعة القاهرة، مصر، ص ٣٨، ٣٩.



الآلى إلا أنه لا يوجد اهتمام كاف لدى البعض بالتطوير المهنى لديهم^(١١) ، كما أنه من الملاحظ أن هناك ضعفاً فى نقل البرامج التأهيلية إلى المواقف التعليمية وربطها بالتعليم كما أن البرنامج التدريبي لا يلبي فى كثير من الأحيان الاحتياجات الفعلية للمعلمين ومن الملاحظ أيضاً عدم إهتمام بعض المعلمين بالبرامج التدريبية وإعتقادهم أنه ليس هناك جدوى منها لحضورهم برامج تدريبية سابقة لم يستفيدوا منها^(١٢)، إلا أن المعلم ما لم يتم نموه مهنياً ، لن يرتفع مستوى أدائه إلى المستوى الفعال، فيتدنى إنتاجه كماً ونوعاً ويضعف تفهمه لمشكلات تلاميذه، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفى ويكون معرضاً للأداء الرتيب والتكاسل، وعدم مواكبة المستجدات من معارف علمية وسلوكية^(١٣) ، وبالتالي يجب تعزيز الجهود التى تبذل فى سبيل تطوير التنمية المهنية للمعلمين بقوة أكثر أمام تحديات العولمة والأسواق الحرة والاقتصاد المعرفى.^(١٤)

ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث فى التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم السى فى ضوء مدخل التحسين المستمر؟
وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- مالأسس النظرية للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى؟
- ٢- ما الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر؟
- ٣- ما واقع التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى فى ضوء مقومات مدخل التحسين المستمر؟
- ٤- ما التصور المقترح الذى يمكن من خلاله تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى فى ضوء مقومات مدخل التحسين المستمر؟

أهداف البحث:
يهدف البحث إلى:

(١١) سلوى بنت سيف بن على القصايبية (٢٠٠٩). الإنماء المهنى للمعلم بين الجهد الذاتى و الدورات التى تنظمها الوزارة ، مجلة التطوير التربوى ، المجلد ٢، العدد ٣٢، سلطنة عمان، ص ٥٨.
(١٢) حمد بن راشد بن سالم العبرى ، مرجع سابق ، ص ٥٩.
(١٣) خالد سليمان أحمد المومنى (٢٠٠٣). دور التخطيط التربوى فى تطوير التنمية المهنية للمعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن ص ١١ .
(١٤) 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 ٢٩ .



- ١- التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى.
- ٢- التعرف على الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر.
- ٣- الوقوف على الواقع الفعلى للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى فى ضوء مقومات مدخل التحسين المستمر.
- ٤- التوصل إلى تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى فى ضوء مقومات مدخل التحسين المستمر.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من:

- ١- أهمية المرحلة التعليمية إذ تعتبر مرحلة التعليم الثانوى من أهم المراحل التعليمية ومدخلاً هاماً للتعليم الجامعى.
- ٢- أهمية دور المعلم فى المؤسسات التربوية بشكل عام ومعلمي التعليم الثانوى بشكل خاص.
- ٣- أن مدخل التحسين المستمر من الأساليب الحديثة فى التطوير التى لم يتعرف عليها عالمنا العربى بعمق .
- ٤- قلة الدراسات التى تناولت مدخل التحسين المستمر وذلك فى حدود علم الباحث.

منهج البحث وأدواته :

استخدم الباحث المنهج الوصفى لجمع المعلومات من الجانب النظرى، والإستبانة كأداة لجمع البيانات من الجانب الميدانى.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالى على الحدود التالية:

الحدود المكانية:

يقتصر البحث الحالى على الإدارات التعليمية بالكويت والجهراء والسالمية.

الحدود البشرية:

تتمثل فى عينة عشوائية من معلمي التعليم الثانوى وعددهم ٣١٤ معلم ومعلمة فى كلا الإدارات الثلاثة .

الحدود الزمنية:



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

٢٠٢٠/٢٠١٩م

مصطلحات البحث:

- التطوير Development

يعرفه حلمى الوكيل : على أنه عملية التحسين للوصول إلى أفضل صورة ممكنة حتى تتحقق الأهداف المنشودة على أحسن وجه بطريقة اقتصادية.^(١٥)

ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه :

العملية التى يتم من خلالها تحسين الأساليب والممارسات التى يقوم بها معلموا التعليم الثانوى 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 ادائهم الوظيفى ، وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم ، وتأهيلهم لمواجهة الأمور المستحدثة من تطورات تربوية وعلمية.^(١٦)

وتعرفها الباحث إجرائياً على أنها:-

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

- مدخل التحسين المستمر Continuous and Never - Lasting Improvement

تعرفه شريفة الكسر على أنه إستراتيجية منهجية و فلسفة إبتكرها اليابانيون لإدارة المؤسسات الحياة فى اليابان وتعتمد على الخطوات الصغيرة لإحداث تغيرات كبيرة .^(١٧)

^(١٥) حلمى أحمد الوكيل (٢٠٠٠). تطوير المناهج ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ص ٢٨ .

^(١٦) خالد سليمان أحمد المومنى، مرجع سابق، ص١٣ .



وفى ضوء ماسبق يعرفه الباحث على أنه:

مدخل للتغيير والتحسين و فلسفة الإدارة المؤسسات والحياة تعتمد على إستمرار إضافة تحسينات يومية بسيطة والحد من الهدر فى العمليات والعمل الجماعى ويشمل جميع عناصر المؤسسة ويستخدم مجموعة من المبادئ والأدوات للوصول إلى التحسينات المرجوة .

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التى تناولت جانب أو آخر من جوانب متغيرات الدراسة إلا أنه لا يوجد دراسة فى حدود علم الباحث ربطت بين المتغيرين وهما تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى ومدخل التحسين المستمر وهذه الدراسات تتفاوت فيما بينها فى 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 اهتمت بالتنمية المهنية للمعلمين ودراسات اهتمت بمدخل التحسين المستمر.

أولاً: دراسات اهتمت بالتنمية المهنية للمعلمين وتنقسم إلى:

أ- دراسات عربية :

١- دراسة : ناصر تونى (٢٠١١) (١٨)

تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف بالتنمية المهنية للمعلمين ومجالاتها وأهدافها وآلياتها .
- ٢- إلقاء الضوء على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأهم المستجدات على الساحة العالمية .
- ٣- إلقاء الضوء على الناحية الاقتصادية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال فى التنمية المهنية للمعلم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفى .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- ١- توافر العديد من المكتبات الإلكترونية والإفتراضية المجانية .

(١٧) شريفة بنت عوض الكسر (٢٠١٧). متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن فى 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 ، ص ٣٢ .

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



- 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) (١٩)

هدفت الدراسة إلى:

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

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

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

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

(١٩) نسرین صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٧). تطوير برامج الإنماء المهني للمعلمين بسلطنة عمان فى ضوء متطلبات التنمية المستدامة ، مجلة كلية التربية ، المجلد ١، العدد ٤١٧ ، جامعة الأزهر، مصر .



ب. دراسات أجنبية:

١- دراسة Belzer بيلزر (٢٠٠٠) (٢٠)

هدفت الدراسة إلى:

تقييم برامج التنمية المهنية والتي تقوم على مرحلتين : الأولى تقييم العلاقة بين الرؤية الخاصة بالتنمية المهنية ودورها في التأثير على الفعاليات والممارسات الأكاديمية والإدارية للمشاركين ، والثانية دراسة تأثير برامج التنمية المهنية على الهيكل التنظيمي للتعليم العام في ولاية بنسلفانيا الأمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى:

- ١- ضرورة التركيز على بناء وتشكيل الثقافة العامة تجاه التنمية المهنية.
- ٢- ضرورة تعزيز سبل وقنوات المشاركة في 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) (٢١)

تهدف الدراسة إلى:

- ١- إستكشاف القيمة المحتملة للمناقشات على الإنترنت بين المعلمين كأداة للتنمية المهنية.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

(20) 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.

(21) 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,



وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- أن هناك فاعلية في المنتديات التي أنشئت للمعلمين على شبكة الإنترنت من أجل التطوير المهني.
 - 2- أن المعلمين المشاركين كانوا قادرين على الربط بين النظرية والممارسة عن طريق التواصل بين الأطراف المشاركة في الدراسة وقد تم تفعيل قضايا خاصة للمعلمين عبر المناقشات على شبكة الإنترنت والتي مثلت دعماً كبيراً لتنمية المهنية.
- ثانياً: دراسات اهتمت بمدخل التحسين المستمر وتنقسم إلى:

أ- دراسات عربية:

1- دراسة: داليا طه يوسف (٢٠١٣) (٢٢)

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على طبيعة أسلوب جيمبا كايزن باعتباره أحد الأساليب الحديثة في الجودة.
 - 2- تفهم مبادئ جيمبا كايزن.
 - 3- التعرف على خطوات تطبيق جيمبا كايزن.
 - 4- التعرف على واجبات الإدارة أثناء استخدام أسلوب كايزن.
 - 5- توضيح كيفية تطوير التعليم الجامعي باستخدام جيمبا كايزن.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- 1- أن أسلوب كايزن مناسب للجامعات المصرية لأنه لا يتطلب موارد مالية جديدة ، فقط يتطلب حسن استخدام الموارد الموجودة .
 - 2- أن تطبيق أسلوب كايزن يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد .

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



٢- دراسة : شريفة عوض الكسر (٢٠١٧) (٢٣)

هدفت الدراسة إلى:

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

استخدمت الدراسة المنهج الوصفى والإستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

١- أهمية متطلبات إستراتيجية كايزن للإدارة وإمكانية تطبيقه .
وقدمت الدراسة مقترحات منها:

١- أن تتبنى جامعة شقراء إتباع إستراتيجية كايزن فى الإدارة .

ب - دراسات أجنبية:

١- دراسة Mary Surdy & Jane Hashy : ماري سبردى وجان هاشى (٢٠٠٩) (٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى:

١- وصف كيف أن السعى لتحقيق النمو المستمر أخذ جذوره فى مدرسة فيستال المركزية التى تقع فى قلب ولاية نيويورك .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفى.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

١- أنه خلق فى المربين أداءً عالى 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 فى ممارسة المعلمين وتعلم الطلاب .

٢- دراسة Feijoo et. al., فيجو ، وأخرون (٢٠١٤) (٢٥)

(٢٣) شريفة عوض الكسر (٢٠١٧). متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن فى 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 القومى للبحوث فلسطين.

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



تهدف هذه الدراسة إلى:

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

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

١- أن تطبيق الإستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر وهى العمل بروح الفريق، والإنضباط الشخصى، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، وإقتراحات التحسين والتطوير يمكن أن تسهم فى تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية فى مؤسسات التعليم العالى وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، وصولاً إلى التحسين المستمر الذى لا ينتهى.

كما أوصت الدراسة بالآتى:

١- تبنى هذه الإستراتيجيات وتطبيقها فى مؤسسات التعليم العالى وخاصة المجالات الإدارية والأكاديمية منها .

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى الآتى:

- المنهج والأداة المستخدمة (الوصفي الإستبانة).
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التى اهتمت بالتنمية المهنية للمعلمين فى أنها تؤكد على أهمية التنمية المهنية لمعلمى التعليم الثانوى والعمل على رفع مستوى أدائهم المهني، مما يؤثر على العملية التعليمية تأثيراً إيجابياً .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى الآتى:

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



- أسلوب المستخدم فى تطوير التنمية المهنية لمعلمى التعليم الثانوى حيث تستخدم الدراسة الحالية مدخل التحسين المستمر ، الذى يعتبر من الأساليب الحديثة والذى ثبت نجاحه فى المؤسسات الاقتصادية.
- بعض الدراسات يركز على أهمية استخدامه فى تطوير التعليم الجامعي، أما الدراسة الحالية تتوقع إمكانية استخدامه فى تطوير التنمية المهنية لمعلمى التعليم الثانوى.

الإطار النظرى والمفاهيمى للدراسة:

أولاً: 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.^(٢٦)

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 وضحها البوهى و بيومى (٢٠٠٧) الأهداف التالية:^(٢٧)

- تأهيل المعلمين غير المؤهلين علمياً أو تربوياً وإستكمال تأهيل من لم يعد جيداً.
- 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.
- 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.

^(٢٦) طارق حسن عبد العليم (٢٠٠٨). التنمية المهنية للمعلمين فى مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والإنجليزية ، العلوم للتوزيع والنشر ، القاهرة ، ص ٨٩.

^(٢٧) فاروق البوهى، محمد غازى بيومى (٢٠٠٧). دراسات فى إعداد المعلم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص ٣٢٨ .



- تشجع المعلمين على الإهتمام بالدراسات والبحوث التربوية والعلمية لزيادة قدرتهم على الإبداع والإبتكار فى حل المشكلات، وتشجيع المعلمين على تقدير المثل الإنسانية والقيم الاجتماعية.

وكما يضيف ضحاوى وحسين (٢٠٠٩) الأهداف التالية:^(٢٨)

- 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 مسؤوليات 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 وتنمية إستعداد المعلمين للإضطلاع بأدوار جديدة وتحمل مسؤوليات 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.

^(٢٨) بيومى محمد ضحاوى ، سلامة عبد العظيم حسين . مرجع سابق ، ص ص ٤٤-٤٧.



أهمية التنمية المهنية :

تكمن أهمية التنمية المهنية فى الآتى: (٢٩)

- تطوير برامج التنمية المهنية يمكن أن تمثل قاعدة أساسية فى تحقيق التنمية الشاملة من خلال تبنيها أساليب فاعلة وبرامج مخططة ومعدة إعداداً جيداً 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.
- إتاحة الفرص للمعلمين للتجديد والإبتكار وغيرها .

كما تضيف **Judit orgorvanyi** جوديت أورجوفانى (٢٠١٦) عناصر أخرى لأهمية التنمية المهنية حيث ترى أنها تؤدي إلى (٣٠):

- ١- تحقيق توقعات المهنة والمجتمع وتلبية إحتياجات المعلم الخاصة به من خلال التعلم المستمر.
- ٢- تدعيم الثقة والتواصل والتعاون بين المعلمين فى البيئة المدرسية.
- ٣- تساعد المعلمين فى تقديم إستفسارات عن التحديات والمواقف التى يواجهونها بل قد تساعدهم على تحليلها.
- ٤- تساعد المعلمين على تنمية مهارتهم بإحترافية من خلال الإستفادة من المعرفة النظرية فى الممارسة الفعلية داخل الفصل.
- ٥- تعتبر التنمية المهنية للمعلمين خطوط إرشادية يستفيد بها المعلمون فى إتخاذ القرارات فهى ممارسة موجهة تركز على التحسين من خلال معرفة الوضع الحقيقى للمدرسة.

كما يرى لويس كهين وآخرون (٢٠١٠) أن أهمية التنمية المهنية تكمن فى الآتى (٣١):

(٢٩) نسرين صالح صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص ٥٧٧ .

(30) Judit Orgoranyi - Gaidos (2016). Teachers Professional Development on Problem Solving, Senes publishers, Rotterdam , P-P18 - 25.

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



- أنها تزيد من فهم المعلمين تعلم أصول التعليم.
 - أنها تزيد من إلمام المعلمين بمعرفة علوم ومهارات الحاسب الأساسية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهميتها في تدعيم التنمية المهنية.
 - أنها تزيد من فهم المعلم للطلاب والأطفال وتساعده على غرس القيم الاجتماعية فيهم كالتدين والثقافة واللغة والتعاون والعمل كفريق وتطوير أنفسهم.
 - مما سبق يرى الباحث أن الهيئة أن التنمية المهنية للمعلمين يظهر أثرها في المجتمع بأكمله من خلال تلبية إحتياجاته ورغباته وتوقعاته وذلك من خلال العناصر التالية:
 - تساعد المعلم على مواجهة الأدوار المختلفة التي تفرضها استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - توضح للمعلم أهمية العمل الجماعي وأثره في تجويد العملية التعليمية.
 - تساعد المعلم على التعمق في العلوم التربوية التي تساعده على فهم إحتياجات الطلاب ومشكلاتهم وكيفية التعامل معهم وبالتالي يستطيع أن يغرس فيهم القيم الاجتماعية الصحيحة وتعديل القيم السلبية.
 - التأثير الإيجابي في مهارات وسلوكيات و شخصية المعلم ، وما قد ينتج عنه من تأثير إيجابي في مهارات وسلوكيات الطلاب الذين يمثلون الركن الأساسي في إحداث التنمية الشاملة في كافة المجالات.
- مبادئ التنمية المهنية:**
- حتى تكون التنمية المهنية ذات جدوى فيجب أن تركز على مجموعة من المبادئ وهي كما وضحها أحمد عياصرة (٢٠٠٥):^(٣٢)
- 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:^(٣٣)
- إستمرار عمليات التدريب لتستجيب المستجدات التربوية والمكتشفات العلمية والتكنولوجية.
- تنوع أساليب وأنشطة التدريب وتعددها وملائمتها للفئات المستهدفة.
- مراعاة التتابع في بناء البرامج الموجهة لكل فئة من المعلمين إلى جانب ترابطها.
- يتم تخطيطها تعاونياً بواسطة المستفيدين من فعاليتها والذين يقومون على تخطيط برامجها وتنفيذها وتقويم نتائجها.
- دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التنمية المهنية وتمكين المعلمين من دمج هذه التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم لبلوغ أعلى مستويات الأداء.

ثانياً: الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر

مفهوم مدخل التحسين المستمر

تعرفه مليكة مقداد (٢٠١٧) بأن " كايزن " كلمة يابانية " Kaizen " وتعنى " كاي " التغيير و" زن " تعنى الأحسن وتترجم إجمالاً بالتحسين المستمر، وهى فلسفة التطوير والتحسين المستمرين فى مواقع العمل والعمليات ، وتعتبر أن كل عمل يحتاج إلى تحسين ، كما أن كل عملية إلا وتحتوى على هدر لا بد من التخلص منه قدر الإمكان ، الأمر الذى يؤدي إلى تحسين كل من زمن العملية وتكلفتها وجودتها.^(٣٤)

أهداف مدخل التحسين المستمر:

^(٣٣) شبل بدران ، سعيد سليمان (٢٠١٩). معلم الألفية الثالثة فى إطار معايير جودة الممارسة المهنية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ص - ص (٢٩٩ - ٢٧١).

^(٣٤) مليكة مقداد (٢٠١٧). دور مناهج التحسين المستمر للعمليات فى تحسين أداء المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بو مرادس، العدد ٧، الجزائر، ص ١٠٤ .



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 ، والاستمرار فى ذلك ، مما يساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المحيطة بها .^(٣٥) وتضيف داليا يوسف (٢٠١٣) أهداف أخرى لمدخل التحسين المستمر منها الآتى:^(٣٦)

- التخلص من الهدر أو الفاقد فى العمليات قدر الإمكان مما يؤدي إلى تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها.
- تغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسى فى فلسفة هذا المدخل ، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه ، وهذا جانب مهم أيضاً فى التنمية المهنية للمعلمين.

كما يضيف محمد الحربى (٢٠١٧) أهدافاً أخرى منها الآتى:^(٣٧)

- ترسيخ ثقافة القيادة بدلاً 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:

يعتبر مدخل التحسين المستمر (كايزن) من أهم المداخل الحديثة التى تؤثر على التحسين المستمر فى أداء المؤسسات والأفراد^(٣٨) ، وتعتبر التنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى أحد الجوانب المهمة التى تسهم فى تطوير العملية التعليمية وقد يمكن تحسينها و تطويرها فى ضوء هذا

^(٣٥) 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 ٣٩ .

^(٣٦) داليا طه محمود يوسف (٢٠١٣). كيفية إستخدام أسلوب جيما كايزن فى تطوير التعليم الجامعى المصرى ، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ، المجلد ٤، العدد ٣٥، السعودية ، ص ٣٩٢ .

^(٣٧) محمد أحمد الحربى ، مرجع سابق، ص ٢٥٢ .

^(٣٨) نادية عبد الخالق رمضان بكر (٢٠١٤). مدخل التحسين المستمر وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة الكهرباء مصر ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٣٩ ، العدد ١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، ص ٢٣٩ .



المدخل ، حيث يرى سلويدان بروسى Slobodan Prosie (٢٠١١) أن أهمية مدخل التحسين المستمر تكمن فى النقاط التالية:^(٣٩)

- 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.
- وكما ترى أنجيل مدينيللا Angel Medinilla (٢٠١٤) أن أهمية مدخل التحسين المستمر تظهر فى بعض النقاط منها الآتى:^(٤٠)

- 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 الآتى:
- 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:

تتوقف فاعلية مدخل التحسين المستمر على العاملين ، حيث يجب تدريبهم، وتنظيم جهودهم وتحفيزهم، وشحن هممهم، وإشراكهم فى المعلومات، وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف، والمبادرة، بالإضافة إلى توافر ثقافة وقيم فى المؤسسة التربوية^(٤١) ، و لذلك يجب توافر بعض

^(٣٩) Slobodan Prosie, Op. cit, P 175.

⁽⁴⁰⁾ Angel Medinilla (2014). Agile Kaizen, available at, www. Springer.com, P 8.

^(٤١) أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ، ص ب (١٤)، المعادى الجديدة ، القاهرة ، ص ٦٤.



المقومات فى برامج وأنشطة التنمية المهنية للمعلمين حتى يمكن تطويرها فى ضوء مدخل التحسين المستمر.

ويتناولها البحث الحالى على النحو التالى :

١ - نشر الثقافة

إن جوهر الثقافة يكمن فى طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء أى مؤسسة^(٤٢)، و إن نجاح مدخل التحسين المستمر يعتمد على تغيير ثقافة جميع العاملين من الإدارة إلى العاملين الجدد وفهم جميع العاملين له، وإدراك مدى أهميته بالنسبة لهم.^(٤٣)

٢ - التدريب

يعتبر التدريب من المقومات الأساسية لضمان نجاح جهود مدخل التحسين المستمر فى المؤسسة لأنه يضمن تزويد الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بالقدر الكافى من المعرفة عن كل ما يخص هذا المدخل^(٤٤)، كما يزودهم بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينعكس بشكل إيجابى على عمل وأداء الأفراد بشكل خاص والمؤسسة التعليمية بشكل عام.^(٤٥)

٣ - التمكين

يعتبر التمكين وسيلة جيدة للتعامل مع العاملين، وإدارتهم بشكل يحقق النجاح والتفوق فى المؤسسة التعليمية، كما أنه يتناسب مع عصر الثورة المعلوماتية، حيث إن إحترام الأفراد

(٤٢) محمد الفاتح محمود بشير المغربي. مرجع سابق، ص ٦١.

(43) Slobodan Prosie. Op.cit p. 177.

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

(٤٥) 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.



والتعامل معهم على أنهم راشدون وعاقلون يشكل مصدراً أساسياً من مصادر تحقيق التميز والتفوق.^(٤٦)

٤ - التواصل

التواصل (الإتصال) هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، وينبغي عدم الاعتقاد بأنه نشاط مستقل ، فهود 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^(٤٧)، 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 معودة، الوضع والحركة ، الإيماءات وتعبيرات الوجه، الملابس والمظهر، الصوت والتنوع فيه.^(٤٨)

٥ - العمل الجماعي

يؤدي العمل الجماعي إلى شحذ همم العاملين، والتأثير بالإيجاب على شخصياتهم وأفكارهم وقدراتهم، مما يساعد على أداء العمليات بشكل مدروس، وبالتالي يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات عالية الجودة^(٤٩)، 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^(٥٠)، واستخدام أدوات التحسين المناسبة، وتحليل 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.^(٥١)

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 مسئوليات أكبر أو تكون

^(٤٦) نبيل سعد خليل (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص٧.

^(٤٧) بشير العلاق (٢٠١٢). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٩٩.

^(٤٨) جيمس ويليامز (٢٠٠٣). فن الإدارة المدرسية ، ترجمة خالد العامرى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٨٣، ٨٤.

^(٤٩) ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠٥). إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص ٣٣ .
^(٥٠) Meredith Belbin (2010). Management Team why They Succeed or Fail , Third edition, Elsevier, Amsterdam,P3.

^(٥١) محمد الفاتح محمود بشير المغربي. مرجع سابق ، ص ٩٠.



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^(٥٢)، وقد 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.^(٥٣)

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.^(٥٤)

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 لديه مجموعة من الطاقات والأفكار والإتجاهات التى إذا وجهت بطريقة صحيحة مع منحه الثقة والإستقلال الذاتى، فسيجعله يبحث عن كل ما هو جديد ومفيد وتزداد لديه الرغبة فى تحمل المخاطر بدلاً من تفاديها، مما يؤدى إلى رفع كفاءة المؤسسة وتقدمها وتطورها.^(٥٥)

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.^(٥٦)

ومن خلال ماسبق يرى الباحث أن توفير هذه المقومات فى برامج وأنشطة التنمية المهنية للمعلمين قد يؤدى إلى:

- فهم المعلمين لمفاهيم ومبادئ التحسين المستمر.
- إدماج المعلمين فى هذا المدخل من خلال تقديم إقتراحات التحسين.

^(٥٢) على شريف، على عبد الهادى مسلم، محمد منير (٢٠٠٧). الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية ص ص ١٧، ١٨.

^(٥٣) مارك إيبيلر (٢٠٠٦). أخطاء الإدارة، ترجمة خالد العامرى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٨٦.

^(٥٤) Slobodan Prosie, Op. cit, P.176.

^(٥٥) نبيل سعد خليل . مرجع سابق، ص ص ١٩، ٢٠.

^(٥٦) نادية يوسف جمال الدين، مرجع سابق، ص ٢٤٥.



- 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

يتميز مدخل التحسين المستمر بأنه من أفضل وأسهل الطرق لإنجاز الأعمال ، و يزيد من خبرة وكفاءة العاملين ، ويوفر وسائل عدم تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الضعف^(٥٧) ، بالإضافة إلى أنه عملية تحسين تتميز بالآتى:^(٥٨)

- عملية مستمرة لا تنتهى ، وليس لها حدود.
- تركز 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 كإيزن منها:^(٥٩)

- يحسن موقف ومهارات العمل لدى العاملين.
- يزيد إحترام الذات لدى العاملين.
- يزيد من العمل الجماعى و المشاركة.

فى ضوء ما سبق يرى الباحث أن من أبرز مميزات مدخل التحسين المستمر ما يلى:

- الحرص على استمرار التحسين.
- تشجيع المشاركة والعمل الجماعى.

^(٥٧) شريفة عوض الكسر. مرجع سابق، ص ٣٤

^(٥٨) 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 .

^(٥٩) Jorge Garcia , et.al .op. cit , P 58.



- تقليل الهدر وحدوث الأخطاء.

- زيادة خبرة ومهارات العاملين .

ثالثا : نتائج الدراسة الميدانية

جاءت نتائج الدراسة الميدانية على التساؤل الثالث من تساؤلات البحث والذي مؤداه : ما واقع التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى فى دولة الكويت فى ضوء مقومات نموذج مدخل التحسين المستمر؟

حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المعلمين والمعلمات فى إدارت الكويت والسالمية والجهرا وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (٣١٠٠) معلم ومعلمة وتضمنت العينة الفئات المختلفة من المعلمين والمعلمات من الذكور والإناث وتم تطبيق المقياس على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بلغت (٣١٤) معلم ومعلمة بالتعليم ، بنسبة ١٠ %.

تبين أن متوسط الأهمية النسبية العامة لأبعاد الاستبانة فيما يتعلق بدرجة أهمية مقومات مدخل التحسين المستمر (ن) 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 فى الثمانية بالاستبانة وهم (الأول: نشر الثقافة - الثاني: التدريب - الثالث: التمكين - الرابع: التواصل الخامس: العمل الجماعى - السادس: التحفيز - السابع: الانضباط الذاتى - 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 فى الثمانية بالاستبانة وهم (الأول: نشر الثقافة - الثاني: التدريب - الثالث: التمكين - الرابع: التواصل - الخامس: العمل الجماعى - السابع: الانضباط الذاتى - الثامن: التحسين) على مستوى استجابة "متوافر إلى حد ما" ، ماعدا البعد السادس: التحفيز حيث حصل على مستوى استجابة "غير متوافر" ، وبمتوسطات حسابية



تتنحصر من (١,٦٦) إلى (١,٠٩)، وأوزان نسبية تنحصر من (٥٥,٢%) إلى (٦٣,٣%) ، وقيم انحرافات معيارية صغيرة ..

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

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

ومن خلال ذلك حاولت البلحظة وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى فى دولة الكويت فى ضوء مقومات مدخل التحسين المستمر، كما يلي:

رابعاً : التصور المقترح:

فلسفة التصور المقترح :

تنبثق فلسفة التصور المقترح من خلال خلق الرغبة لدى جميع العاملين فى التطوير والتحسين ونشر ثقافة التحسين بين جميع العاملين، وتبنى الممارسات الفعالة التى تعزز التعاون والمشاركة والمحاسبية والعمل بروح الفريق، وإهتمام مدير المؤسسة التربوية بمتابعة المعلمين فى أماكن عملهم المعرفة المشكلات التى قد تواجههم أثناء عملهم ومساعدتهم على حلها، بالإضافة إلى معرفة العمليات التى 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 :

الإجراءات الخاصة التى يمكن بها تطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوى فى دولة الكويت:

- 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 التغيير بالنسبة لهم من خلال عمل ندوات تتضمن توعية المعلمين بأهمية التغيير، وعمل لوحات إرشادية ولافتات توضح ذلك.



- عمل برامج تدريبية المديرين والمعلمين تتضمن توعيتهم بالأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر
- التأكد من أن التدريب قد زود المعلمين بالمهارات اللازمة و أنهم يطبقوا ما تدربوا عليه أثناء عملهم .
- مشاركة المعلمين فى 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 واقتناص 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 الأهداف المؤسسة التربوية.
- الموازنة 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 والإستقلال الذاتي.
 - توضيح أهمية حضور المعلمين لبرامج وأنشطة التنمية المهنية دون إلزام خارجي.
 - توضيح أهمية قبول المعلمين المسؤوليات أكبر عند حضورهم برامج وأنشطة التنمية المهنية.
 - تشجيع المعلمين على البحث عن كل ما هو جديد ومفيد للعملية التعليمية.
 - تشجيع المعلمين على تحمل المخاطر بدلاً من تفاديها ، مما يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة وتقديمها.
 - على المؤسسة التربوية أن تعتقد دائماً أنه يوجد أحسن مما هو حسن الآن.
 - أن تعمل المؤسسة التربوية في ظروف يؤمن بها الجميع بأن التحسين عملية مستمرة وأنه هدفت لا نهاية لها.
 - على المؤسسة التربوية أن تدرك أيضاً أنها إذا لم تتقدم إلى الأمام فإنها ستتأخر إلى الخلف ولن تبقى في هذا الوضع الذي هي عليه الآن.
 - يجب أن يشمل التحسين كافة العوامل المرتبطة بالتنمية المهنية للمعلمين.
- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:**
- إنشاء وحدات لتحسين المستمر في المؤسسات التربوية تتكون من: مدير المؤسسة التربوية ، ووكيله (نائباً عنه) ، ومجموعة من المعلمين والمعلمات (فريق التحسين).
 - اعتماد الهيكل التنظيمي لوحدة التحسين، واعتماد مجموعة من الممارسات التي تنظم العمل بوحدة التحسين
 - مثل تحديد إجتماع دوري لأعضاء وحدة التحسين ، يتم فيه مناقشة مشكلات المؤسسات التربوية ، وطرق التغلب عليها.
 - تدعيم وحدة التحسين بالموارد المادية اللازمة لعمل الوحدة مثل مكان الإنعقاد والأدوات المكتبية.
 - تحديد مسؤولية كل عضو من أعضاء (وحدة التحسين).
 - إعطاء وحدة التحسين الصلاحيات التي تحتاجها ، ومنحها الإستقلالية.



- تحديد آليات معلنة لدعم مشاركة المعلمين فى صنع القرارات داخل المؤسسة التربوية ومناقشتها.
- وضع آليات محددة ومعلنة لتقييم المعلمين بالمؤسسات التربوية وفقاً لمعايير موضوعية ، واستخدام 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 ٩٠٠٠ ، ص ب (١٤) ، المعادى الجديدة ، القاهرة.
- ٢- أحمد السيد غنيم (٢٠١٣). تطبيق منهجية كايزن لتخفيض الفاقد الصناعى فى شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم وسط الدلتا ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد ٣٧ ، العدد ٣، مصر.
- ٣- أحمد عياصرة (٢٠٠٠). 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 فى إطار معايير جودة الممارسة المهنية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية .
- ١٦- شريفة بنت عوض الكسر (٢٠١٧). متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن فى 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 فى مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والإنجليزية ، العلوم التوزيع 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 (٢٠٠٩). أخطاء الإدارة ، ترجمة خالد العامرى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- ٢٢- 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.
- ٢٣- محمد سعد عبد الرزاق عبد اللاه (٢٠١٧) تطوير إدارة كلية التربية جامعة الأزهر فى ضوء المدخل البيبانى 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 اقتصادية** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بو مرادس ، العدد ٧، الجزائر.
- ٢٥- نادية عبد الخالق رمضان بكر (٢٠١٤) مدخل التحسين المستمر وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد ٣٤ ، العدد ١ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ٢٦- نادية يوسف جمال الدين (٢٠١٧). التحسين المستمر باستخدام 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 اقتصادى ، **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 التربوى** ، المجلد ١٠، العدد ٦٦ ، سلطنة عمان.
- ٣١- 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.
- ٣٢- 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.



ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Belbin, Meredith (2010). Management Team why They Succeed or Fail , Third edition , Elsevier , Amsterdam, P3.
- 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 APA 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 ,6th international 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, V27, N2, ISSN 928x-0276.
- 9- Medinilla Angel (2014). Agile Kaizen, available at, www.Springer.com , P8.



- 10- Prosie, Slobodan (2011). Kaizen Management Pholsophy, International Symposium Engineering Management and Compettiveness , June 24 - 25,2011, Zrenjanin, Serbia, Avilable at:
[http //www.tfar.nus.ac.rs/emc/2011/files/B%2008.pdf](http://www.tfar.nus.ac.rs/emc/2011/files/B%2008.pdf),P174, on
12/3/2018

