جامعة عين شمس
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

وحدة النشر العلمي

مجلة البحث العلمي في التربية

مجلة محكمة ربع سنوية

العدد 10 المجلد 22 2021

مجلة البحث العلمي في التربية (JSRE)

دورية علمية محكمة تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.

الاصدار: ربع سنوية.

اللغة: تنشر المجلة الأبحاث التربوية في المجالات المختلفة باللغة العربية والإنجليزية

مجالات النشر: أصول التربية -المناهج وطرق التدريس -علم النفس وصحة نفسية -تكنولوجيا التعليم -تربية الطفل.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ٢٣٥٦-٨٣٤٨
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني ٢٣٥٦-٨٣٥٦

التواصل عبر الإيميل
jsre.journal@gmail.com

استقبال الأبحاث عبر الموقع الاكترونى للمجلة
https://jsre.journals.ekb.eg

فهرسة المجلة وتصنيفها
١- الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية
The Arabic Citation Index -ARCI
٢- Publons
٣- Index Copernicus International
Indexed in the ICI Journals Master List
٤- دار المنظومة - شمعة

تقييم المجلس الأعلى للجامعات
حصلت المجلة على (٧ درجات) أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية.

رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف سليمان
عميدة كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر
وكيلة كلية البنات للدراسات العليا والبحوث
جامعة عين شمس

مدير التحرير

أ.م.د/ أسماء فتحي توفيق
أستاذ علم النفس المساعد بقسم تربية الطفل
كلية البنات - جامعة عين شمس

المحرر الفني

أ.نور الهدي علي أحمد

سكرتير التحرير

نجوى إبراهيم عبد ربه عبد النبى

تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن

إيناس السيد محمد سليمان*

المستخلص:

هدف البحث تعرّف الأسس النظرية لمنهجية جمبا كايزن في التعليم، والكشف عن الإطار المفاهيمي لتطوير أداء المعلمين، وما علاقته بمنهجية جمبا كايزن، والتوصل لواقع أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن، واستخدم البحث المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة الإلكترونية بتطبيقها على عينة من معلمي التعليم ما قبل الجامعي بلغت ١٥٠ فرد، وأسفرت نتائج البحث عن ضرورة التكيف مع العمل وفق الأزمات للوصول بالمؤسسة التعليمية للاستدامة، ووضع استراتيجية ابداعية لتحسين العمليات الإدارية، ووضع برامج لاستحداث أدوار المعلمين والوصول للرضا، والتأكيد على إتقان مهارات الأداء الوظيفي، وتمكين المعلمين من فهم التحولات التكنولوجية والتكيف مع الظروف والأزمات، وتفعيل طرق المراقبة خارج المدرسة باستخدام ، وضعف الوعى بأهمية مواكبة تطور البيئات التكنولوجية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي وظهور المفاهيم الجديدة كالتعلم العميق والذكاء الاصطناعي، وخلص البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ماقبل الجامعي في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن.

الكلمات الدالة: جمبا كايزن، تطوير أداء المعلمين، التعليم ما قبل الجامعي.

مقدمة:

يعتبر التعليم تطوير أساسية في جميع أنحاء العالم، وترتبط الكفاءة التعليمية ارتباطًا وثيقًا بالقيمة الاقتصادية للدول؛ لذا فالدول التي تريد أن تكون في مصاف الدول المتقدمة تهتم كثيرًا في تعليمها وصناعته بالكفاءة الإنتاجية التعليمية.

وتدرك الدولة المصرية أن تطوير التعليم أصبح ضرورة حتمية لتحقيق التنمية المستدامة، وقد أعلن الرئيس عبد الفتاح السيسي بأن بناء الإنسان المصري على رأس أولويات الدولة، ويجب أن يتم بناؤه على أساس شامل ومتكامل بدنيًا وعقليًا وثقافيًا، وقد بدأت الدولة في تطوير التعليم، باعتباره يمثل الجناح الثاني لمنظومة بناء الإنسان المصري، والتي تقوم على النهوض بمنظومتي التعليم والصحة، لما يمثلانه من

* المسمى الوظيفى دكتور باحث –المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- قسم أصول التربية والتخطيط التربوى – جمهورية مصر العربية.
البريد الالكتروني: enassolyman@gmail. Com

تاريخ إستلام البحث : ٣٠ / ١٠ / ٢٠٢١ تاريخ قبول البحث : ٢٦ /١١/ ٢٠٢١ تاريخ النشر الالكترونى : ١٠/ ٢٠٢١

أهمية بالغة في بقاء المجتمع المصري قويًا ومتماسكًا، وقد تواكب إعلان الرئيس مع فلسفة نظام التعليم الجديد، الذى أقرته وزارة التربية والتعليم، وهي الفلسفة التي تقوم على التعامل مع العملية التعليمية كمنظومة شاملة ومتكاملة في جوانبها العلمية والتربوية والثقافية، للوصول إلى مرحلة الفهم والابتكار وتنمية الملكات الإبداعية.

وتعد جمبا كايزن منهجية إدارية يابانية، وتعني جمبا الموقع الفعلي، وكايزن تعني إدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر، وتزيد الإنتاجية؛ لذا فجمبا كايزن تعني "الإدارة من موقع الأحداث"، وتقوم فلسفتها على العمل الجماعي وتقدير المقترحات، وتسعى للتطوير المستمر، والتركيز على قياس الأداء بشكل عام، وتهتم بكيفية جعل المشكلات مرئية وملامسة للواقع لتهيئة وترتيب بيئة العمل (Imai,Massaki, 2013)

ويُعتبر المعلمون الأساس الذين تُسند إليهم العملية التعليمية والتربوية؛ لذلك يجب أن تتناسب إسهاماتهم في تنمية روح الابتكار بين أجيال المستقبل مع متطلبات الأجندة الوطنية ٢٠٢١ م، وأهداف خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠م، التي تركز على "إحداث تحول كامل في أنظمة التعلم والتعليم"، وهذا لن يتحقق إلا بتمكينهم من فهم التحولات التكنولوجية والتكيف مع الظروف والأزمات، واستيعاب التوجهات السلوكية للجيل الجديد، الذي يعيش في عوالم افتراضية عديدة مع تنوع وسائل التواصل.

وفي ضوء ما تتطلبه الرؤية المستقبلية للنظم التربوية؛ من إتقان مهارات الأداء الوظيفي الذي يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام كالتكيف، والمرونة، واستيعاب التغير السريع في البيئة المحيطة محلية وعالمية، والقدرة على نقل الأفكار بأسرع الوسائل وأدقها، لتحقيق درجة من التوازن بين الجوانب النظرية والعملية في عملية التعلم والتعليم.

لذا أصبحت الحاجة ملحة لنهج جديد من أجل تطوير أداء المعلمين بشكل أفضل للعمل بكفاءة وفق مجموعة من الإجراءاتِ لتحقيقِ الأهدافِ المرسومةِ في إطار الظروف والأزمات، وأن تتضافر برامج التعليم والتدريب مع توفير الإمكانات المعرفية والعملية من خلال استراتيجية هادفة لإحداثِ تغيراتِ جوهريةِ لتطوير أداء معلمين لديهم قدرات مهنية تربط بين النظرية والتطبيقات لتحقيق الطموحاتِ في تنظيمِ المخرجاتِ التعليمية، ومتابعة سير تطور بيئة التعليم الرقمية وفق بيئة العمل التقنية، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجيةِ والمهنية في ضوء خطط محوسبة تهدف تخطيط ومراقبة تأدية أدوارهم المتعددةِ، ومتابعة كل ما هو جديد في ميدان عملهم، والعمل كوحدة متكاملة في إطار عمل تكاملي بالاستعانة بشبكات الاتصالات للحصول على الخبرة الأكاديمية لزيادة قدراتِهم التنافسيةِ.

مشكلة البحث وأسئلته:

يعد التعليم بما ينطوي عليه من استثمار في رأس المال البشرى في مقدمة السيناريوهات، التي يتم طرحها لتحقيق قدر أكبر من العدالة الاجتماعية باعتباره حجر الأساس للبناء المجتمعي، والسبيل نحو التقدم والرقي.

فتنص المادة ١٩ في الدستور المصري على أن "التعليم حق لكل مواطن" ويكمن هدفه في بناء الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠١٤، ٧).

وعلى الرغم من الاهتمام بالتعليم إلا أنه أشارت الدراسة التي أجراها المركز المصري للدراسات الاقتصادية إلي مجموعة من التحديات التي تواجه التعليم المصري تمثلت في تحديات خارجية أو عامة كتعرض البلاد لجائحة كورونا، والتحديات التكنولوجية والمعلوماتية، وتحديات العولمة، والتحديات الاجتماعية والسكانية والبيئية والاقتصادية (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٠، ١-٢٣).

وأظهرت البحوث تدهور الثقة بين المجتمع والمنظومة التعليمية، مما يجعل المعلمين غير قادرين على ملاحقة كل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم، كما اشتملت على تحديات داخلية مرتبطة ببيئةِ العملِ الماديةِ والبشريةِ والتنظيميةِ كتطبيق الأنماط الجديدة وغير التقليدية من التعليم، والتعددية الثقافية (الكحكي، ٢٠٢٠، ١-٢٤)، كما أن هناك ضَعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين، والاحتياج إلى تغيير جذري في عملية إعداد المعلمين، بالإضافة إلى قصور البرامج والدورات التدريبية للمعلمين، والافتقار إلى أساليب تقويم فعَّالة لمعرفة الأهداف، التي تحققت من الدورات التدريبية (معوض، ٢٠١٨، ٣٨٣-٤٠٤).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها مصر لتمكين المعلمين، إلا أن هناك نقاط ضعف وجوانب قصور في الآليات المعتمدة لتطوير المعلمين، فأشارت البحوث إلي أنه ما زال هناك انخفاض في التأهيل تعليميًا وتربويًا(حسن، ٢٠١٩ ،٦٥-٩٧)، ، فضلًا عن قصور إعطاء بعض المعلمين الدورات التدريبية الكافية للوقوف على الطرق الحديثة في التدريس(حسن،٢٠١٨، ٢٤-٣٣)، ، والافتقار إلى ثقافة الجودة(عبد التواب، ٢٠١٨، ٥٧-٧٦) ، وغياب الهياكل الوظيفية والتنظيمية لفهم مرحلة التحول، التي يمر بها المجتمع، وانعكاسات ذلك على التعليم وعلى أوضاع المعلمين (الدهشان، ٢٠١٨، ٨٩-١٠٩)، و(عبد الواحد، ٢٠١٨، ١١٨-١٢٠)

وفى ضوء ما سبق يتحدد السؤال الرئيس للبحث فيما يلي:

كيف يمكن تطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لمنهجية جمبا كايزن في التعليم؟
٢. ما الإطار المفاهيمي لتطوير أداء المعلمين، وما علاقته بمنهجية جمبا كايزن؟
٣. ما واقع أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن؟

أهداف البحث:

سعت البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرّف الأسس النظرية لمنهجية جمبا كايزن في التعليم.
٢. الكشف عن الإطار المفاهيمي لتطوير أداء المعلمين، وما علاقته بمنهجية جمبا كايزن.
٣. التوصل لواقع أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن.
٤. تقديم تصور مقترح لتطوير أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن.

أهمية البحث:

استمد البحث أهميتها مما يلي:

١. تأكيد إطار العمل الذي وضعته منظمة "التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع مكتب التربية العربي لدول الخليج"، على أن دور المعلمين ضروري لنجاح التعلم حتى أنه يفوق أهمية توفر المحيط المادي للمدارس أو البنية التحتية التكنولوجية، وعندما تنتقل بيئة التعلم للتعلم عبر الإنترنت فإن دور المعلمين لا يتضاءل، ففي ظل الأوضاع المتزامنة أو غير المتزامنة على حد سواء يظل للمعلمين دورهم الأساسي في توجيه تعلم الطلاب.

٢. قد تضيف للمكتبة العربية والمصرية.

٣. اهتمام اليونيسيف بإعداد حزمة جاهزية العودة والتأكيد على تقديم الدعم والمساندة للمعلمين من خلال تزويدهم بالمعلومات والأدوات العلمية لمواجهة التحديات المباشرة، التي تفرضها عملية التحضير وفق الأزمات، وعقد مبادرة وورشة عمل بجامعة الدول العربية عن المعلم العربـي، والذي أكدت فيه على دور المعلمين باعتبارهم ركيزة أساسية في العملية التعليمية.

٤. اتجاه العديد من الدول وخاصة مصر للاهتمام بالثروة البشرية واعتبارها الركيزة الأساسية للنهضة والتقدم.

٥. تركيز اليونسكو على المعلمين واعتبارهم العنصر الأساسي في عملية التعليم، وعلى الدور الحيوي للمعلمين فيما يتعلق ببلوغ أهداف التعليم.

حدود البحث:

اقتصرت حدود البحث على ما يلي:

١. حدود بشرية: اقتصر تطبيق البحث الميداني بواسطة الاستبانات الالكترونية على عينة عشوائية من معلمي مراحل التعليم ما قبل الجامعي المختلفة.

٣. حدود مكانية: اقتصر البحث على عينة من مدارس التعليم ما قبل الجامعي في السويس والإسماعيلية والشرقية.

٤. حدود زمانية: طبقت البحث بين شهري سبتمبر- وأكتوبر ٢٠٢١م.

منهج البحث وأدواتها:

لتحقيق أهداف البحث أُستخدِم المنهج الوصفي المعتمد على أخذ الملاحظات الدقيقة، والتوثيق التفصيلي للظاهرة موضع البحث، وجمع معلومات عن تطوير أداء المعلمين، وتم تحقيق ذلك من خلال الدراسات السابقة والتطبيق الميداني، واستخدمت البحث الاستبانات الإلكترونية؛ حيث تم إرسال الاستبانة عن طريق البريد الإلكتروني لبحث واقع ومتطلبات ومعوقات جمبا كايزن، ودورها في التخطيط لتطوير أداء المعلمين في مصر.

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

١. **جمبا كايزن** Gamba Kaizen

لغة: كايزن مصطلح ياباني يعني 'التحسين المستمر' ويتكون من جزئين Kai" - وتعني التغيير و 'Zen'وتعني إلى الأفضل، بحيث تعني المصطلح 'التغيير إلى الأفضل، أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المؤسسة(Idowu & Others, 2013, 1531) .

كما تعرف بأنها منهجية إدارية ترتكز على مبدأ التحسين المستمر، وتعني الإدارة من موقع الحدث، وتهتم بإدارة المشكلة من المكان والزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة، والعمل على منع تكرارها فى المستقبل، وتركز على تكيف العاملين وفق الأزمات والمستجدات لتحسين الوصول بالمؤسسة التعليمية للاستدامة(Luzny, 2018,23)

التعريف الإجرائي:

جمبا كايزن هي "منهجية تهتم بالعمل بروح الفريق الواحد من خلال إدخال تحسينات صغيرة ومستمرة وممارسات يومية للتكيف مع الظروف والأزمات والوصول بالمؤسسة التعليمية للاستدامة".

٢. **تطوير أداء المعلمين** Teacher performance development :

لغة: الأداء تعني بالإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها(Khosrow, 2018, 5357)

اصطلاحاً: الأداء هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية إلى مخرجات بمواصفات فنية محددة(Tworek, 2020, 2250) ، والمعلمون من أهم عناصر المدخلات وعليهم اعتماد كبير في العملية التعليمية والتربوية.

وإجرائيًا تطوير أداء المعلمين يعرف بأنه "إتقان المعلمين لمهارات الأداء الوظيفي بما يسهم في تمكينهم من فهم التحولات التكنولوجية، والتكيف مع الظروف والأزمات، واستيعاب التوجهات السلوكية للجيل الجديد للوصول بالمؤسسة التعليمية للاستدامة والتنافس محليًا وعالميًا".

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث، وتنقسم إلى المحور الأول: جمبا كايزن، والمحور الثاني: تطوير أداء المعلمين

المحور الأول: دراسات تناولت جمبا كايزن، رتبت من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

١. "تطوير إدارة التغيير في الجامعات المصرية في ضوء استخدام نموذج جمبا كايزن" (٢٠١٩) (سليمان، ٢٠١٩)

هدفت البحث تعرَّف خطوات جمبا كايزن لتحقيق التحسين المستمر للجامعات المصرية والقضاء على مشكلاتها المزمنة، وتطوير إدارة الجودة والتغيير المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن المميزات التي تتمتع بها منهجية جمبا كايزن تضمن تحقيق الجودة والتطوير للمؤسسة التعليمية، والاعتماد على العلاقات الإنسانية، وهناك توصيات أهمها وضع تصور مقترح يتضمن إجراءات تطبيق منهجية جمبا كايزن.

٢. "تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: بحث استشرافية" (٢٠١٨) (إبراهيم، ٢٠١٨)

هدفت البحث تعرَّف دور الجمبا كايزن في التحسين المستمر لقيادات رياض الأطفال، ووضع تصور مقترح للتحسين المستمر والتدريجي لجودة أداء القيادات برياض الأطفال، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أهمية وضع تصور للتحسين التدريجي المستمر في أداء قيادات الروضة، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها ضرورة تحديد أهداف التحسين المستمر، ووضع جدول زمني وتحديد متطلبات التحسين سواء أكانت مادية أم بشرية على شكل خطة عمل.

٣. "متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن" (٢٠١٧) (محمد، ٢٠١٧)

هدفت البحث تعرَّف أهم الأسس الفلسفية لمنهجية جمبا كايزن، وتحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، وتعرَّف دور منهجية الجمبا كايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تبنى الجامعات لمنهجية جمبا كايزن والالتزام بتطبيقها، واختيار القيادات المؤهلة وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها أهمية تبني الجامعات لمنهجية جمبا كايزن، واختيار القيادات المؤهلة التي تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطوير، وإجراء دراسات مستقبلية حول أثر تطبيق جمبا كايزن في تطوير أداء القيادات الجامعية.

المحور الثاني: دراسات تناولت تطوير أداء المعلمين رتبت من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

١." تحديد أداء المعلمين في ضوء معايير الرضا الوظيفي" (٢٠٢٠) (Hendrawijaya& Others, 2020)

هدفت البحث تقييم تأثير الأداء، والانضباط بالعمل، وثقافة العمل، والقيادة على أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، واستخدمت المنهج الكمي، وتوصلت لنتائج منها أن الأداء يؤثر على الانضباط في العمل، وثقافة العمل، والقيادة أثرت بشكل مباشر على الرضا الوظيفي وأداء المعلمين، وتأثير بدل الأداء على انضباط العمل، كما توصلت إلى توصيات منها إجراء البحوث المستقبلية حول تأثر أداء المعلمين بالمتغيرات والتحديات.

٢." التكيف مع التدريس عبر الإنترنت أثناء إغلاق المدرسة نتيجة لكوفيد-١٩: تأثيرات تعليم المعلمين وكفاءتهم في بداية حياتهم المهنية في ألمانيا" (٢٠٢٠)(Johannes König & Others, 2020) .

هدفت البحث تعرَّف مدى تكيف المعلمين مع التدريس عبر الإنترنت، والكشف عن تحديات التواصل الاجتماعي مع المتعلم، وتحليل عوامل كفاءة المعلمين في ضوء التعلم الرقمي، والآثار المترتبة على مجال تعليم المعلمين واعتمادهم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج أن قرابة ٩٠٪ من المعلمين تمكنوا من التواصل مع المتعلم وأولياء الأمور بشكل منتظم، بينما قدم ٢٠ ٪ فقط من المعلمين دروسًا عبر الإنترنت مرة واحدة على الأقل في الأسبوع، في حين أن ما يقرب من ٧٠٪ لم يستخدموا الأدوات الرقمية لتقديم دروس عبر الإنترنت على الإطلاق، وقدم غالبية المعلمين محتوى جديدًا، وقدم ٧٠٪ على الأقل المهام بطريقة مختلفة على أساس منتظم، كما توصلت إلى توصيات منها إجراء مزيد من الدراسات حول كفاءة المعلمين في ظل انتشار كوفيد-١٩.

٣. "تطوير أداء معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر على ضوء معايير جودة أداء المعلمين" (٢٠١٨) (أحمد ، وآخرون،٢٠١٨).

هدفت البحث تعرَّف ماهية جودة أداء المعلمين، وتعرَّف واقع أداء معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر على ضوء معايير جودة أداء المعلمين، ورصد الواقع الراهن لأدائهم على ضوء معايير جودة أداء المعلمين، وتقديم مقترحات لتطوير أداء المعلمين على ضوء معايير جودة أداء المعلمين، وتوصلت إلى نتائج منها أن مراقبة تقدم أداء المعلمين يحتاج إلى الدعم من خلال زيادة الوعى لدى كل من المعلمين والمُقَّيم، وضرورة أن تتم متابعة أداء المعلمين داخل حجرة البحث وفق المعايير الصادرة من هيئة ضمان الجودة، وتوصلت لتوصيات منها إعداد المعلمين قبل الخدمة بالتركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في برامج الإعداد، وتشجيع المتميزين على استكمال تعليمهم والتحاقهم ببرامج الدراسات العُليا كل في مجال تخصصه على ضوء معايير جودة الأداء، وتقديم البرامج التدريبية على أساس القياس العلمي لمستوى الأداء .

٤. "نظام دعم اتخاذ القرار للنظر في أفضل أداء للمعلمين باستخدام طريقة مورا (٢٠١٨) (Hanifatulqolbi & Others, 2018).

هدفت البحث تعرَّف دور المدرسة فى تعزيز أداء المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج أهمية أن يتم تقييم أفضل أداء للمعلمين في المدارس باستخدام معايير الكفاءة، ومراعاة أن يتم إجراء التقييم داخل الفصل الدراسي لدعم وتحسين جودة أداء المعلمين، وتوصلت إلى توصيات منها ضرورة وجود نظام لدعم اتخاذ القرار للمساعدة في تحديد أفضل أداء للمعلمين باستخدام أسلوب التحسين متعدد الأغراض على أساس تحليل النسبة المستند إلى الويب، والذي تم استخدامه لمساعدة صانع القرار في تحديد أفضل أداء للمعلمين.

تعليق علي الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التى تم عرضها والتى تكونت من دراسات عربية وأخرى أجنبية، قلة الدراسات التى بحثت فى الموضوعين معاً، مما يضفى على البحث الحالية نوعاً من التميز والحداثة، وبالنظر إلى الدراسات السابقة تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة فى استخدام المنهج الوصفى، واختلفت فى العينة والأداة المستخدمة، والبعد المكانى والزمانى، والفئة المستهدفة، واستفادت البحث الحالية من الدراسات السابقة فى ضرورة تصميم مخطط للجمبا كايزن والاعتماد على استراتيجيات

ونماذج حديثة للتخطيط والتحسين، واعتماد مبدأ التغيير التدريجي المستمر لجودة الأداء، والعثور على علاقة بين سياسات إدارة الابتكار والتحسين المستمر، كما يؤثر الأداء على الانضباط في العمل، وثقافة العمل، وتميز البحث الحالي بمعالجة الفجوة في الوعي بتطوير أداء المعلمين وتمكينهم، وضرورة تطوير أداء المعلمين علي ضوء مهجية جمبا كايزن.

خطوات البحث:

في ضوء ما تقدم فإن البحث سار وفقً الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تم تحديد الإطار العام للبحث من حيث المقدمة، ومشكلة البحث وأسئلتها، وأهدافها وأهميتها، وحدودها، ومنهجها وأدواتها، كذلك مصطلحات البحث والدراسات السابقة.

الخطوة الثانية :تحديد الإطار النظري للبحث؛ حيث شمل تحديد الأسس النظرية لجمبا كايزن من خلال الأدبيات.

الخطوة الثالثة: تمثلت في تطوير أداء المعلمين من خلال الأدبيات.

الخطوة الرابعة: تمثلت في إجراءات البحث الميدانية، وتفسير النتائج للتعرف على متطلبات تطوير أداء المعلمين، بتطبيق أداة الاستبانة الإلكترونية، وتوزيعها على عدد من المعلمين، ثم جمعها وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى النتائج الكمية.

الخطوة الخامسة: تمثلت في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء المعلمين في ضوء منهجية جمبا كايزن.

الإطار النظري للبحث:

أولًا: الأسس النظرية لمنهجية جمبا كايزن في التعليم:

١. **التعريف بمنهجية جمبا كايزن:**

كايزن تعرف بإدارة الزمان، وهي فلسفة إدارية واستراتيجية يابانية قديمة تعني "التغيير نحو الأفضل" أو "التحسين البطيء المستمر"، وهو الاعتقاد بأن جميع جوانب الحياة يجب أن تتحسن باستمرار، ويتكون مصطلح كايزن من الكلمات اليابانية "كاي" تعني المستمرة أو التغيير، و "زن" تعني التحسين إلى الأفضل(Hill, 2011, 1531)

وجمبا كايزن تعرف بأنها منهجية أحد الاتجاهات الحديثة التى تُستخدم في كل ما يساعد على تحسين وإتقان مستوى الفرد والمؤسسة بإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف وتزيد الإنتاجية، وتركز على الأداء الصحيح للعمل، والتركيز على الأساليب الوقائية في التصدي للمشكلات قبل حدوثها، ومشاركة جميع العاملين بهدف النهوض بمستوى الطالب بأقل جهد وتكلفة من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في المؤسسة التعليمية، وتخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء (International Labour Organization, 2017, 45).

ويتضح من التعريفات السابقة اهتمام جمبا كايزن بموقع العمل الفعلي، وهي مجموعة من العمليات الإدارية التي تستدعي تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات الكافية لإجراء التعديلات، التي يرون فعَّاليتها لتصبح المؤسسة التعليمية الأفضل عالميًا.

٢. الخصائص العامة لمنهجية جمبا كايزن:

تنفرد منهجية جمبا كايزن عن الأنماط الإدارية بتحويل الأنماط التقليدية، التي تكمن في الإدارة الحكيمة والديمقراطية والتحويلية والسلبية والمتأرجحة والإدارة بالتدريب وغيرها، إلى نمط إداري إبداعي، فلها مجموعة خصائص تتمثل فيما يلي(Masood, 2016, 2-10) :

أ. الاعتماد على التحسين التدريجي، كما أنها لا تحتاج إلى استثمارات عالية لتطبيقها.
ب. تهتم بالاستماع إلى العاملين، وجمع الأفكار منهم.
ج. التركيز على العمليات الإدارية التي تتكون من: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة أكثر من النتائج، ونشر ثقافة المؤسسة التعليمية التي تهتم بتحسين الأداء على المدى الطويل.

ويتضح مما سبق أن جمبا كايزن مفهوم جديد ظهر نتيجة التحولات والتغيرات، بعيداً عن الأساليب القديمة التي لا تتناسب مع التطورات والتجديدات الإدارية الحديثة.

٣. مبادئ منهجية جمبا كايزن:

تقضي جمبا كايزن بأن المؤسسة التعليمية لا بد أن تسعى باستمرار إلى تقديم أفضل أداء بحل المشكلات والأخذ بإجراءات التحسين باستمرار، ومن أهم مبادئ جمبا كايزن ما يلي(Suárez-Barraza,& Others, 2011, 288–308).:

أ. مراجعة العمليات الإدارية: وذلك بتأهيل المعلمين وفق الظروف والأزمات، ووضع برامج تعليمية تتضمن جودة الأداء وتهيئة بيئة العمل وتعزيز الموارد المتاحة.

ب. توعية العاملين: وذلك بتعزيز نشر الوعى بالأنظمة والإجراءات المتبعة، والمشاركة من أجل تحديد التحسينات ورفع مستوى المهارات للوصول إلى المستوى المطلوب للتقدم والاستدامة.

ج. الحاجة الدائمة إلى التغيير: يعتمد على حاجة العاملين بالمؤسسة التعليمية للتغيير خلال السعي إلى التحسينات وتطبيق التغيرات للنهوض بالمؤسسة التعليمية.

د. تخفيض معدلات الهدر الإداري والمالي والأكاديمي: وذلك بزيادة عدد البرامج والمشاريع في الخطة السنوية دون أن تشكل قيمة مضافة، وتخفيض ارتفاع معدلات الرسوب، ووضع قواعد لضمان عدم تداخل الصلاحيات وغياب اللوائح المنظمة للعمل، وتقليل طول وقت تنفيذ العمليات الإدارية، مع الاعتماد على الخطط لضمان عدم البدء من نقطة الصفر عند تكليف قيادات جديدة، وسيادة العمل الجماعي بدلًا من العمل الفردي.

ويتضح مما سبق أن جمبا كايزن أحد أساليب التغيير المتبعة حديثاً، باعتبارها تطبيق عملي مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها، وتعتمد على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية للوصول إلى المستوى المطلوب للتقدم والاستدامة.

٤. أهداف منهجية جمبا كايزن:

تعني جمبا كايزن تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع العمل، وتهدف إلى ما يلي(Završki & Others, 2019, 107) :

أ. تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء.

ب. وضع استراتيجية إبداعية تستطيع أن تخفض الهدر في الطاقة والوقت والموارد.

ج. تمهيد الطريق لجميع برامج وأنظمة الجودة الحالية والتي تعتمد على الإبداع والابتكار.

وبالتالي فإن هدف جمبا كايزن الكشف عن التغييرات المطلوبة وتطبيقها، حيث أنها تحتاج لمعلمين قادرين على الابتكار والإبداع واستخدام اتجاهات جديدة لضمان بقاء واستمرارية المؤسسات التعليمية.

٥. خطوات تطبيق منهجية جمبا كايزن:

منهجية جمبا كايزن تعتمد على التحسين المستمر في موقع العمل وذلك برفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير، وللوصول لذلك هناك مجموعة من الخطوات تكمن فيما يلي (Barraza& Others, 2020, 3297)

أ. النزول إلى موقع الأحداث ومراقبة المشكلات لحظة بلحظة.

ب. الاهتمام بعناصر موقع الأحداث من عاملين وطلاب وبيئة عمل مجهزة.

ج. جمع المعلومات اللازمة لكشف معوقات العمل بعد اتخاذ الإجراءات الفورية، التي تمنع توقف العملية التعليمية.

د. توزيع القائد للاختصاصات، ووضع القيود للتحكم في تنفيذها لتجنب تكرار المشكلات الناتجة عن بيئة العمل.

هـ. وضع خطة بعيدة المدى تتضمن التواريخ والأوقات والمكان وكذلك مستشارًا لمتابعة إجراءات التنفيذ.

و. تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة التعليمية والعاملين.

ز. تحديد أهداف المؤسسة التعليمية والعاملين الحالية والمستقبلية وفق الظرف والأزمات، ووضع خطة للعمليات الإدارية التي تحتاج لتغيير حالي بإجراء تغييرات بسيطة للوصول للهدف المنشود بأقل وقت وجهد وتكلفة.

ح. وضع بدائل وخطط بسيطة وسهلة في التنفيذ تمكن من تحسين بيئة العمل لتتوافق مع الأزمات والطوارئ.

ومن العرض السابق يتضح أن جمبا كايزن هو مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على مستوي متقدم يدعم رفع القدرات الإبداعية للعاملين ويهتم بمشاركتهم في التغيير.

٦. متطلبات تطبيق منهجية جمبا كايزن:

تعتمد منهجية جمبا كايزن على تقديم خدمة عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة، من خلال العمل طبق قواعد تشغيل بسيطة وفعَّالة، لذا تكمن متطلباتها فيما يلي (Japan International Cooperation Agency (JICA), 2018, 1-9):

أ. وضع قواعد التشغيل: وذلك بوضع مجموعة من الإجراءات العملية لإنجاز أهداف المؤسسة التعليمية للوصول للتطوير المستمر للتخلص من أي هدر في الوقت أو الجهد أو الموارد، والحصول على أعلى جودة ممكنة للعملية التعليمية والالتزام بها على المدى الطويل.

ب. وضع قواعد للتطهير: تعتبر بيئة العمل غير المنظمة أكبر معوقات النهوض بالعملية التعليمية؛ لذا هناك حاجة لوضع قواعد لضبط خطط الأداء، والتدريب على مهارات الانضباط، وإدارة الوقت، والمشاركة، والتواصل مع الآخرين.

ج. القضاء على الهدر: يتمثل الهدر في الأنشطة التي لا تضيف إلى القيمة الحقيقية للخدمة المقدمة للمعلمين، ويجب الوصول لأفضل طرق لتقليل أي هدر في الوقت أو الجهد أو الموارد، بتحقيق المرونة الكافية لاستيعاب التقلبات فى طلباتهم، من خلال وضع سلسلة من الأنشطة الخارجية بشكل مستمر للقضاء على المشاكل غير المتعلقة بالقيمة المضافة، وتقليل التكلفة عن طريق تعلم مهارة إدارة الوقت.

د. نشر ثقافة جمبا كايزن: وضع أهداف واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية للوصول للاستدامة.

ه. تعزيز ثقافة العمل الجماعي: تدور منهجية جمبا كايزن حول أنشطة العمل الجماعي لتعزيز فعَّاليتها، وهناك العديد من فرق العمل من أهمها: مجموعات العمل، وحل المشكلات، والتوظيف، وفرق العمل المختصة بالتنفيذ، ومهمتهم وضع القواعد المتعلقة بفريق العمل بما تتضمن من أهداف مشتركة بين أعضاء الفريق، والمشاركة من قبل الجميع، والتفاوض عند ظهور المشكلات للوصول إلى قرار.

و. تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين: وذلك بتعزيز نظام الاقتراحات والأفكار، والمشاركة الإيجابية من خلال تشجيعهم لتقديم الاقتراحات مهما كانت صغيرة، وتعزيز انضباط العاملين، والتزامهم بقيم وثقافة المؤسسة التعليمية.

وبذلك فإن جمبا كايزن تهتم بالتحسين المستمر لبيئة العمل المتغيرة ـ ويعتمد على التنظيم، ويركز على العمل الجماعي لمواجهة تحديات الوضع الراهن لتكتسب المؤسسة التعليمية قدرات تنافسية تمكنها من الاستدامة.

٧. تحديات تطبيق منهجية جمبا كايزن:

تسعى منهجية جمبا كايزن للتغيير وذلك للوصول بالمؤسسة التعليمية إلى التحسين المستدام المستمر من خلال بيئة عمل تقدم الدعم لمشاركة كل المعنيين بالتغيير، وبالرغم من ذلك إلا أن هناك تحديات تواجه تطبيقها تتمثل فيما يلي(Al Smadi, 2009, 203–211):

أ. ندرة الدقة في اختيار القيادات الإدارية: فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير.

ب. إخفاء الحقائق عن القيادة: الانشغال بالإدارة الورقية والمكاتبات الروتينية والانفصال عن أرض الواقع.

ج. عدم جدية العمل ونقص المعلومات وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والممارسة.

لذا في ظل تلك التحديات تزايدت الدعوة إلي البحث عن بدائل مستقبلية لاستحداث النظم المؤسسية، والنظر للعاملين بنظرة متغيرة لمواكبة الأزمات والبيئات التكنولوجية المتغيرة، للوصول لاستدامة المؤسسات التعليمية.

ثانيًا: الإطار المفاهيمي لتطوير أداء معلمي ما قبل التعليم الجامعي، وعلاقته بمنهجية كايزن:

المعلم الفعَّال المعاصرُ هو المعلم المرن، الذى يخرج عن نظام المعلم التقليدي، الأمر الذي يدفعه إلى تبني خطط من شأنها تدعيم وتقوية العواملِ الإيجابيةِ لأدائهِ التعليمي ومهنته، ويواكب التطور التكنولوجي، ويُلم بالاستراتيجيات التعليمية وتوظيفها لذاته ولطلابه، ويستخدم الأجهزة الذكية، ويعي بآليات التوجه الرقمي، والتعاون، والتواصل، والتعلم القائم على المشاريع، والابتكار، والذكاءات المتعددةِ.

وبالرغم من أن أغلبية المعلمين قادرون على تعلم أية مهارة إذا توفرت البرامج المناسبة لهم؛ لذا فإن هناك حاجة لتطوير جودةِ أداء المعلم التعليمي وفق الظروف والأزمات، وهذا بدوره يُساعد في توفيرِ بيئةٍ مدرسيةٍ مناسبة يسودها الرضا والتعاون والكفاءة مما يسهم في استدامة المؤسسة التعليمية، ويتضح هذا من خلال ما يلي:

١. أهداف تطوير أداء المعلمين:

يتطلب من معلم القرن الحادي والعشرين أن يكون مُعدًا ومؤهلًا أكاديميًا، بينما تطويره الهدف منه الوصول للجودة للحصول على منتج أكاديمي يحقق الاستدامة والتميز للمؤسسة التعليمية، ويمكن عرض الأهداف كالتالي (García & Weiss, 2019, 1-19)

أ. التكامل بين أهداف المعلمين والوحدة الإدارية ككل، وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

ب. تصميم قاعدة بيانات لدعم تطوير القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات عن الكفاءات والحوافز والترقيات، وتطوير البرامج التربوية، وتوفير التوثيق عن تقويم الأداء.

ج. تخطيط العمل بتوزيع الاختصاصات والمهام بما يتلاءم مع قدرات المعلمين ومهاراتهم المختلفة، وتحديد البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

ومن العرض السابق يتضح تمكين أداء المعلمين يكون بتحديد نقاط القوة في الأداء لتدعيمها، وتشخيص نقاط الضعف واتخاذ التدابير العلاجية المناسبة لها، وتخطيط برامج التنمية المهنية المستمرة وحفز المعلمين على التطوير الذاتي.

٢. أهمية تطوير أداء للمعلمين:

يمكن بيان أهمية تطوير أداء المعلمين من خلال ما يلي-(Stevenson & Others, 2019, 18 :34)

أ. تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق، الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

ب. الإسهام في اقتراح المكافآت المالية المناسبة في ضوء المعلومات، التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء.

ج. تحديد معيار للحكم على مدى فاعلية التدريب.

د. تقديم المشورة لتقويم ضعف المعلمين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

ه. تشجيع المشرفين على الاحتكاك بالمعلمين أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية.

ومما سبق تتضح الأهمية في تمكين قياس أداء المعلمين، وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم بما يتناسب وقدراتهم.

٣. محددات تطوير أداء المعلمين:

يعني القدرات التي يمتلكها المعلمون، ويتضمن ما يلي (García, Emma & Weiss, Elaine,2020, 2-12):

أ. الجهد: أى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها المعلمون لأداء مهامهم.

ب. القدرات: وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ج. إدراك الدور: يشير إلى الأنشطة لتوجيه الجهود وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب وفق الظروف والأزمات.

ومما سبق يتضح ضرورة إدراك المعلمين للدور أو المهام المنوطة بهم لضمان استدامة المؤسسة التعليمية.

٤. معايير تطوير أداء المعلمين:

من الأهمية وضع معايير لتطوير أداء المعلمين حتى يقوموا بدورهم المنوط بهم، وتكمن فيما يلي(Allegretto, Sylvia, and Lawrence Mishel, 2019, 5-14)

أ. تشخيص الواقع وتقويمه، وتعرف جوانب القوة والضعف.

ب. تحديد فلسفة واضحة لتعزيز تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال امتلاك أدوات المعرفة والمهارات والخبرات، ورصد الموازنات الكافية لتفعيلها، وبناء الشبكات والشراكات الداعمة للعملية التعليمية مع المجتمع المدني.
ج. تبادل الخبرات المتصلة بطرق التقييم من خلال تعزيز تبادل معايير الإعداد وآليات الاعتماد الأكاديمي.
د. تعزيز الكفاءة من خلال الحصول على الدورات التدريبية وفق الاحتياجات الفعلية.

ه. الاهتمام بالرعاية النفسية لمواجهة الظروف والأزمات المتغيرة.
و. تغيير ثقافة المجتمع ونظرته للمعلمين، من خلال الإذاعة والتلفاز والصحافة الورقية والإلكترونية.
ز. التأكيد على إطار المنظومة العالمية من أجل مواجهة ما تفرضه العولمة من تحديات.

من العرض السابق يتضح ضرورة تطوير معايير المهنة، سواء على مستوى الإعداد للمهنة، أو الالتحاق بها، أو احترافها.

٥. **متطلبات تطوير أداء المعلمين:**

تتطلب تطوير أداء المعلمين المعرفة الإدارية والقدرة على الإنجاز وقيادة الآخرين، وتكمن متطلبات تطوير الأداء فيما يلي (Wilichowski, Tracy & Cobo, Cristobal, 2020) & (بازي، ٢٠١٩، ١-٨):

أ. وضع سياسات وبرامج لاستحداث أدوار للمعلمين؛ باعتبارهم مرشدين، وباحثين، ومثقفين، وقائدين، وإعادة النظر في آليات الإعداد والتأهيل بحيث تركز على اكتساب المهارات التكنولوجية والمعارف الجديدة.
ب. تعزيز القيم الإنسانية، ودعم مبادئ المواطنة والديمقراطية وحقوق الإنسان داخل المؤسسات التربوية.
ج. التأكيد على نظم التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، مع التأكيد على مفهوم التعلم مدى الحياة.
د. الاعتماد على الجودة الشاملة في وجود قيادات مستنيرة ورشيدة داعمة للمعلمين.

ه. تنوع قدرات المعلمين ودعم كفاءتهم المهنية وفق قابليتهم واستعداداتهم المختلفة.
و. تذكية روح العمل ضمن الفريق مع دعم التعلم الذاتي وتنمية الجوانب الوجدانية والأخلاقية.
ز. مساعدة المعلمين على استخدام أساليب جديدة في إدارة الصف وتحقيق الانضباط.
ح. تمكين المعلمين وتهيئتهم للتعامل مع متغيرات القرن الحادي والعشرين والظروف والأزمات.
ط. تطوير أساليب التقييم والتقويم لدعم قدرات المعلمين.

من هنا فإن متطلبات تطوير المعلمين تكمن في إعدادهم، ومنحهم صلاحيات تدعم التغيير وتطوير النجاح التربوي، على قدر طاقتهم الإبداعية والتقنية التواصلية للتكيف مع الثورة الرقمية والظروف والأزمات.

٦. المهارات اللازمة لتطوير أداء المعلمين:

تعزيز امتلاك المعلمين مجموعة مهارات لمواكبة الأزمات والتغيرات تكمن فيما يلي (Glanz, Jeffery, 2021,26):

أ. إجادة التحضير التكنولوجي لمواجهة مشكلات المتعلم في ضوء البيئة التكنولوجية والظروف المتغيرة.
ب. التعلم الذاتي، والربط بين بيئة العلم التكنولوجية وامتلاك مهارة إتقان العمل عن بُعد.
ج. الالتزام بقوانين المهنة، والانضباط باللوائح، والأخذ بتوجيهات القيادات.
د. تقليل الفروق الفردية لدى الطلاب بإثارة الدافعية لديهم، واكتشاف المواهب والقدرات ورعايتها.

يتضح مما سبق دور التكنولوجيا الرقمية في التمكين من الأداء والمساهمة في تطوير مهارات المعلمين

٧. آليات تطوير أداء المعلمين:

تتركز آليات تطوير أداء المعلمين فيما يلي(Joynes & Fenyiwa, 2019, 71-75):

أ. إدراك الجميع لأهمية المعلمين: فلابدّ أن تدرك الجهاتُ السياديّةُ والصانعةُ للقرار والجهاتُ ذات الصلة، أهميةَ المعلمين، والنظر لهم على أنهم عماد التطور.
ب. وضع الاستراتيجيات ورسم الخطط لتطوير أداء المعلمين: يحتاج لخطط طويلة الأمد وتضمينها سياسات واضحة وبرامج لتعزيز تمكينهم في ضوء البيئات المتغيرة.
ج. جعل مهنة التربية والتعليم مهنةً جاذبةً: وذلك بإقرار الحقوق المهنية للمعلمين من تأهيل، وتدريب مستمر، ورفع المستوى والاطلاع على الجديد، والتشجيع على البحث العلمي، ومعالجة المشكلات، وإقرار الحقوق المادية بإعطائه المكانة، التي يستحقها؛ وهذا كله يجعل مهنة المعلمين على قدر الكفاءة المطلوبة.

ويمكن تحديد الآليات من خلال التقييم المباشر للعمل، وإعطاء الأولوية للإعداد والتدريب أثناء الخدمة لتطور المعارف ومواكبة المستحدثات التكنولوجية.

٨. تحديات تطوير أداء المعلمين:

هناك بعض العوامل والتي يمكن أن تؤثر على مستوى الأداء، وتكمن تحديات تطوير أداء المعلمين فيما يلي(Saavedra, Jaime (2020) &(Almaiah & Others 2021)

أ. تدني القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات بيئة العمل والمتطلبات الوظيفية في ضوء والأزمات والكوارث، وجمود إجراءات العمل، وتضخم الهيكل التنظيمي.
ب. ضعف الوعى بأهمية مواكبة تطور البيئات التكنولوجية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي وظهور المفاهيم الجديدة كالتعلم العميق والذكاء الاصطناعي.

لذا التقييم يعد أمراً شديد الأهمية في كل المهن وليس على مستوى المجال التعليمي فحسب، من خلالها تشخيص مواطن الضعف التي يعانيها، وجوانب التي تحتاج إلى تحسين مستمر.

ثالثاً: إجراءات البحث الميدانية وتفسير النتائج:

يمكن تطوير أداء المعلمين علي ضوء منهجية جمبا كايزن من خلال إجراء بحث ميداني على عينة عشوائية من معلمي التعليم قبل الجامعي، وشمل البحث عدد (١٨٠) وتم استبعاد (٣٠) استبانة إلكترونية لعدم صلاحيتها، والتطبيق على عدد (١٥٠) استبانة صالحة.

وقد تم تقنين أداة البحث (صدق وثبات الاستبانة)، وحساب معاملات الارتباط، واتضح من صدق الاستبانة الالكترونية الموجهة أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بالتجانس الداخلي؛ أي أنها صادقة وصالحة للقياس، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين: (٠,٦٤-٠,٠٦).

واتضح من حساب ثبات أداتي البحث الموجهة إلى معلمي ماقبل التعليم الجامعي بطريقة ألفا كرونباخ؛ أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ سواء للأبعاد الفرعية أو للاستبانة ككل مرتفعة (٠,٧٨٢)، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مقبولة من الثبات.

وفيه قيمة كا٢ (٥٨٠,١٠٦)، بدرجات حرية (٢)، وكانت قيمة الدلالة الاحصائية (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى (٠,٠٠٥)، مما يشير إلى دلالتها الاحصائية مما نستنتج معه رفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل، وتم تصميم الاستبانة الالكترونية، بحيث تكونت من ثلاثة محاور كالتالي:

١. واقع تطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن، مكون من (١٢) عبارة.

٢. المتطلبات الاستراتيجية لتطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن، مكون من (١٢) عبارة.

٣. صعوبات تطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن، مكون من (١٣) عبارة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثى للتعبير عن استجابات أفراد العينة حول مضمون الاستبانة، حيث أعطيت درجات (٣-٢-١) للاستجابات (دائماً- أحياناً- نادراً)، وفى نهاية عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical (SPSS) Package for Social Sciences، وذلك على النحو التالي:

١. حساب النسبة المئوية للتكرارات، وذلك للتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة على كل عبارة.

٢. حساب الوزن النسبي: لتحديد مستوى الموافقة عن كل عبارة من العبارات، وترتيب كل منها.

٣. اختبار مربع كا^2 : لبيان دلالة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من حيث درجة توافرها في الواقع الفعلي.

٤. استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية للتعرف على واقع تطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن، وصنفت تقديرات أفراد عينة البحث إلى ثلاث مستويات، حيث إذا كان الوزن النسبي بين (٢,٣٤ إلى ٣) يعتبر مرتفعاً، ومن (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) يعتبر متوسطاً، وبين (١ إلى ١,٦٦) يعتبر منخفضاً؛ حيث أن طول الفترة المستخدمة (٣/٢) أي قرابة (٠,٦٦) وقد حسبت معيار الحكم على قيم الأوزان وفق المعيار الثلاثي، وتعرض نتائج البحث الميدانية (تحليلها وتفسيرها) على النحو التالي:

جدول (١) خصائص العينة

خصائص العينة	المتغيرات الوصفية	العدد	التكرار%
النوع	إناث	٨٧	٦٠,٤٪
	ذكور	٦٣	٣٩,٦٪
المؤهل	دبلوم	٢٥	١٥,٢٪
	بكالوريوس	٨٥	٦٢,٠٪
	ماجستير	٤٠	٢٢,٨٪
العمر	٢٥-٣٠	٣٩	١٤,٣٪
	٣١-٤٠	٦٧	٥٨,٠٪
	٤١-٥٠	٤٤	٢٧,٧٪

جدول (٢) واقع التخطيط لتطوير أداء المعلمين في ضوء منهجية جمبا كايزن

رقم العبارة	العبارة	الاستجابات						المتوسط	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب	كا2
		دائماً		أحياناً		نادراً						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تتوفر سياسات وبرامج لاستحداث أدوار للمعلمين	١	٠,٧	١١٩	٧٩,٣	٣٠	٢٠,٠	١,٦٦	١,٥٠	منخفض	٢	**٩٢,١٨
٢	يراعي تخطيط برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين	١	٠,٧	٩٢	٦١,٣	٥٧	٣٨,٠	١,٤٢	٢,٠٠	متوسط	١	**٣٨,٤٠
٣	يتوفر مشاركة المعلمين في مناخ ديمقراطي يدعم المتعلم	١	٠,٧	٩٢	٦١,٣	٥٧	٣٨,٠	١,٥٤	١,٦٧	متوسط	٤	**٧٢,٨٤
٤	يتوفر التمكين للتعامل مع الظروف والأزمات	-	-	٨٥	٥٦,٧	٦٥	٤٣,٣	١,٤٩	١,٧٥	متوسط	٥	**٧٠,٢٠
٥	توفر وسائل لتنمية الوعي بآليات التقويم الذاتي	-	-	٩٤	٦٢,٧	٥٦	٣٧,٣	١,٥٥	١,٧٦	متوسط	٤	**٧٣,٧٢
٦	تبني الاهتمام بالرعاية النفسية	-	-	٨٨	٥٨,٧	٦٢	٤١,٣	١,٥٩	١,٠٠	منخفض	٦	**٧٠,٤٥
٧	تشجيع المتميزين على استكمال تعليمهم	-	-	١٠٠	٧,٦٦	٥٠	٣٣,٣	١,٥٧	١,٥٨	منخفض	٣	**٧٤ .٩٢
٨	تقديم البرامج التدريبية على أساس الاحتياجات الفعلية	-	-	٨٩	٥٩,٣	٦١	٤٠,٧	١,٥٧	٢,٠٠	متوسط	٢	**٣٢,٢٧
٩	توفر نظام لدعم اتخاذ القرار	-	-	٩٧	٦٤,٧	٥٣	٣٥,٣	١,٥٧	١,٥٠	منخفض	٢	**٣٢,٢٧
١٠	تحفز رسالة المدرسة على العمل المبدع	-	-	٩٢	٦١,٣	٥٨	٣٨,٧	١,٦٠	١,٥٠	منخفض	٢	**٧٩,٣٢
١١	توجد فجوة بين الأهداف وإجراءات الظروف والأزمات	-	-	٨٣	٥٥,٣	٦٧	٤٤,٧	١,٥٧	١,٠٠	منخفض	٦	**٧٧,٧٠
١٢	تعمل المدرسة على تعزيز التنافس بين المعلمين	-	-	١٠١	٦٧,٣	٤٩	٣٢,٧	١,٦٦	١,٥٠	منخفض	٢	**٨٠,٢٧
	المجموع								١,٤٥	منخفض		

** دال عند مستوى ٠,٠١

أظهرت النتائج أن محور واقع التخطيط لتطوير أداء المعلمين في ضوء منهجية جمبا كايزن بشكل عام بمستوى منخفض، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (١,٤٥) وهو مستوى منخفض، حيث اشتمل على (١٢) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١,٠٠) و (٢,٠٠)، أعلاها العبارة (٢) ونصها "يراعي تخطيط برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين" بوزن نسبى (٢,٠٠) وهى ذات مستوى متوسط في المرتبة الأولى على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى الحاجة إلى تخطيط برامج تعليمية مستدامة وفق الظروف، وأقلها العبارة (٦) ونصها " تبني الاهتمام بالرعاية النفسية " بوزن نسبى (١,٣٠) وهى ذات مستوى منخفض في المرتبة السادسة، والعبارة (١١) ونصها "توجد فجوة بين الأهداف وإجراءات الظروف والأزمات" ويرجع ذلك إلى فجوة في معالجة الوعي بتطوير معلمي ما قبل المدرسة، ضعف تشجيع المجتمع لتطوير معلمين ما قبل المدرسة، وعددًا قليلاً جدًا من المدارس تستخدم مناهج تسهم بتعزيز تطوير المعلمين لأسباب تتعلق عادةً بنقص الموارد

جدول (٣) المتطلبات الاستراتيجية لتطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن

رقم العبارة	العبارة	الاستجابات						المتوسط	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب	كا٢
		دائما		أحيانا		نادرا						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	يراعي استخدام آليات إبداعية في التخطيط والتنفيذ والقياس	١	٠,٧	٩٧	٦٤,٧	٥٢	٣٤,٧	١,٨١	١,٠٠	منخفض	١	**٥١,٤
٢	يمتلك المعلم كفايات التعامل مع البيانات	-	-	٦٣	٤٢,٠	٨٧	٥٨,٧	١,٦٣	٢,٠٠	متوسط	٥	**٨٤,٢٨
٣	تتوفر خطة لمواجهة الظروف والأزمات	١	٠,٧	٧٩	٥٢,٧	٧٠	٤٦,٧	١,٦٣	١,٧٥	متوسط	٤	**٦٦,٢٧
٤	يراعي تعديل الخطط في ضوء ملاحظات المعلمين	-	-	٧٤	٤٩,٣	٧٦	٥٠,٧	١,٥٧	١,٥٨	منخفض	٢	**٩٨,٥٢
٥	يتوفر تشجيع لاستخدام التقنيات التربوية في التدريس	١	٠,٧	٨١	٥٤,٠	٦٨	٤٥,٣	١,٦٣	١,٧٥	متوسط	٤	**٩٠,٢٧
٦	تتوفر كتب ومراجع حديثة للتقنيات التربوية في مكتبة المدرسة	-	-	٨٨	٥٨,٧	٦٢	٤١,٣	١,٥٧	١,٦٧	متوسط	٥	**٧٧,٠٧
٧	تتاح مراجعة العوامل الداخلية والخارجية من أجل التحسين المستمر	١	٠,٧	٨٣	٥٥,٣	٦٦	٤٤,٠	١,٦٧	١,٥٨	منخفض	٢	**٧٧,٧٠
٨	يتوفر فريق عمل للتحسين المستمر	-	-	٨٦	٥٧,٣	٦٤	٤٢,٧	١,٥٩	٢,٠٠	متوسط	٥	**٨٠,٢٧
٩	تتوفر أدوات مراقبة جودة الأداء	-	-	٨٦	٥٧,٣	٦٤	٤٢,٧	١,٦٥	١,٦٧	متوسط	٣	**٩٢,٩٠
١٠	تصميم قاعدة بيانات لمعرفة المتطلبات الفعلية للعاملين	١	٠,٧	٨٨	٥٨,٧	٦١	٤٠,٧	١,٦١	١,٠٠	منخفض	١	**٧٦,١٤
١١	تحديد فلسفة واضحة لتعزيز تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين	٨٨	٥٨,٧	٨٨	٥٨,٧	٨٨	٥٨,٧	١,٥٥	١,٦٧	متوسط	٣	**٧٠,١٧
١٢	يراعي التعامل مع المعلمين وفق قابليتهم واستعداداتهم المختلفة	١	٠,٧	٩٧	٦٤,٧	٥٢	٣٤,٧	١,٦٧	١,٠٠	منخفض	١	**٨٠,٢٧
	المجموع								١,٤٥	منخفض		

** دال عند مستوى ٠,٠١

يرى أفراد العينة أن محور المتطلبات الاستراتيجية للتخطيط لتطوير أداء المعلمين في ضوء منهجية جمبا كايزن بشكل عام بمستوى منخفض، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (١,٤٥) وهو مستوى منخفض، حيث اشتمل على (١٢) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١,٠٠) و (٢,٠٠)، أعلاها العبارة (٢) ونصها "يمتلك المعلم الكفايات المهنية لتقديم دروس عبر الإنترنت" بوزن نسبى (٢,٠٠) ، والعبارة (٨) ونصها " يتوفر فريق عمل للتحسين المستمر" بوزن نسبي(٢,٠٠) وهى ذات مستوى متوسط في المرتبة الأولى على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى وضرورة توفير سياسات العمل الجماعي في بيئة العمل، والعمل على تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين، والاعتماد على القيادة الميدانية التي تجعل العاملين والقيادات قادرين على إدارة الأحداث من موقع العمل وليس من المكتب وتخطيط وتنفيذ جميع العمليات ، وأقلها العبارة (١) ونصها "يراعي استخدام آليات إبداعية في التخطيط والتنفيذ والقياس"، والعبارة (١٠) ونصها "تصميم قاعدة بيانات لمعرفة المتطلبات الفعلية للعاملين"، والعبارة (١٢) ونصها "يراعي التعامل مع المعلمين وفق قابليتهم واستعداداتهم المختلفة" ويرجع ذلك إلى ما أظهرته الدراسات من ضرورة تنفيذ استراتيجية لتنفيذ أهداف المؤسسة، وتحديد متطلبات التحسين سواء كانت مادية وبشرية على شكل خطة عمل

جدول (٤) صعوبات تطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن

رقم العبارة	العبارة	الاستجابات						المتوسط	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب	كا2
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تغير الوعي بأهمية وضع الخطط للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها	١٣٤	٣,٨٩	١٦	١٠,٧	-	-	٢,٨٩	١,٦٩	متوسط	٩	٨٢,٩٢ **
٢	جمود إجراءات العمل	١٢٦	٨٤,٠	٢١	١٤,٠	٣	٢,٠	٢,٨٢	٢,٠٠	متوسط	٨	٧٦,٥٢ **
٣	قصور معايير نقل المعلومات من المعلمين لإثراء خبرة زملائهم	١٢٣	٨٢,٠	٢٦	١٧,٤	١	٧,٠	٢,٨١	٢,٥٤	مرتفع	٧	٦٦,١٢ **
٤	توفر خطط استراتيجية بناء على مواطن القوة والضعف	١٢٣	٨٢,٠	٢٥	١٦,٧	٢	١,٣	٢,٨١	٢,٦٢	مرتفع	٦	٦٥,١٥ **
٥	ضعف تنظيم الوقت وفق الظروف والأزمات	١٠٩	٧٢,٧	٤١	٢٧,٣	-	-	٢,٣٧	٢,٧٧	مرتفع	٤	٨٢,٣٠ **
٦	توفر نظام واضح لرقابة أداء المعلمين	١٢٥	٨٣,٣	٢٤	١٦,٠	١	٧,٠	٢,٨٣	٢,٨٥	مرتفع	٢	٧٤,٤٠ **
٧	غياب توفر مقياس واضح ومحدد لأداء جميع العاملين	١٣٣	٨٨,٧	١٦	١٠,٧	١	٧,٠	٢,٨٨	٢,٨٥	مرتفع	٢	٨٠,٢٨ **
٨	غياب توفر مراجعة للتقارير السنوية لمقارنتها بمؤشرات الأداء	١٣٥	٩٠,٠	١٣	٨,٧	٢	١,٣	٢,٨٩	٢,٨٢	مرتفع	٣	٩٦,٧٠ **
٩	تضخم الهيكل التنظيمي	١٣٨	٩٢,٠	١٢	٨,٠	-	-	٢,٩٢	٢,٧٧	مرتفع	٤	٧٧,٨٥ **
١٠	ضعف توفر برامج لتطوير أداء المعلمين	١٣٨	٩٢,٠	١١	٧,٣	١	٧,٠	٢,٩١	٢,٩٠	مرتفع	١	٣٣,٣٢ **
١١	قصور الوعي بمتطلبات وظيفته (المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية)	١٣٧	٩١,٣	١٢	٨,٠	١	٧,٠	٢,٩١	٢,٦٩	مرتفع	٥	٢٨,٢٧ **
١٢	ضعف امتلاك المعلم مهارات تنظيم العمل وفق الظروف والأزمات	١٣٦	٩٠,٧	١٣	٨,٧	١	٧,٠	٢,٩٠	٢,٧٠	مرتفع	٤	٣٢,٢٣ **
١٣	استبدال المعلمين بالكمبيوتر	١٣٩	٩٢,٧	١٠	٦,٧	١	٧,٠	٢,٩٢	٢,٨٥	مرتفع	٢	٣٨,٢٤ **
	المجموع								٢,٣٠	مرتفع		

** دال عند مستوى ٠,٠١

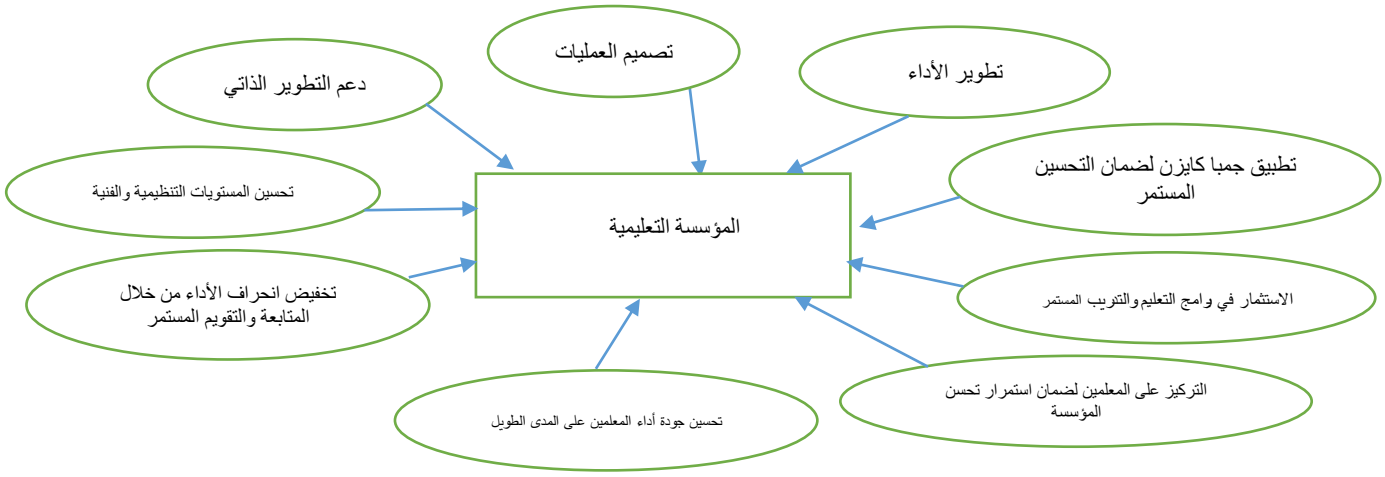
أظهرت نتائج تطبيق الاستبانة أن محور صعوبات تطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن بشكل عام بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (٢,٣٠)، حيث اشتمل على (١٣) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (٢,٩٠) و (١,٦٩)، أعلاها العبارة (١٠) ونصها "ضعف توفر برامج لتطوير أداء المعلمين " بوزن نسبى (٢,٩٠) وهى ذات مستوى مرتفع في المرتبة الأولى على كافة البنود، ويرجع ذلك إلى أن هناك فجوة في معالجة الوعي بتطوير معلمي ما قبل المدرسة، وضعف تشجيع المجتمع لتطوير معلمين ما قبل المدرسة، وهناك ضرورة لتعزيز الوعي بتطوير المعلمين ، وأقلها العبارة (١) ونصها "تغير الوعي بأهمية وضع الخطط للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها" ويرجع ذلك إلى مراقبة تقدم أداء المعلمين يحتاج إلى الدعم من خلال زيادة الوعى لدى كل من المعلمين .

رابعاً: تصور مقترح لتطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن:

بعد استعراض أوجه تطوير أداء المعلم؛ يمكن بناء تصور باعتبار مهنة التعليم مهارة يمكن تعلمها بداية من الاختيار ثم تطوير الكفاءة، ولتميز أداء المعلم فلا بد من الشراكة مع مجموعة العمل وكذلك التواصل مع الإدارة لتحديد آليات تطوير الأداء.

١. مفهوم التصور المقترح:

يقصد به وضع إطار عام يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها التخطيط لتطوير أداء المعلمين في ضوء منهجية جمبا كايزن، بالاعتماد على الذي يضمن الجودة والفعالية لتطوير الأداء فكلما اتجهت المؤسسة لتحقيق أهدافها في الاستدامة ساهم ذلك في انخفاض الفاقد، أي اهتمام المؤسسة التعليمية بتطوير أداء المعلمين بما يتناسب مع الأهداف بعيدة المدى، وهو أسلوب يعتمد على المراقبة غير الخطية التي تستند إلى تصميم العمليات للحصول على مخرج تعليمي ذات جودة يدعم التنافسية، ويتضح كالتالي:



شكل (١) مفهوم التصور المقترح *

* من إعداد الباحثة

ويتضح مما سبق تركيز جمبا كايزن على التخطيط لتطوير أداء المعلمين، واستخدام لضمان الإبداع والتطوير المستمر في الأداء بمواجهة كل ما يتسبب في فقد الموارد التي لا تعطي قيمة مضافة للمؤسسة التعليمية.

٢.فلسفة التصور المقترح:

تتحدد فلسفة التصور المقترح في ضوء ملامح تتمثل في:

ح. تخطيط برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وفق الظروف والأزمات.

خ. تمكين توفر وسائل لتنمية الوعي بآليات التقويم الذاتي.

د. امتلاك الكفايات المهنية لتقديم دروس عبر الإنترنت.

ذ. توفر فريق عمل للتحسين المستمر.

ر. الوعي بأهمية وضع الخطط للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها.

يتضح من الفلسفة تركيز جمبا كايزن على تطوير أداء المعلمين والاهتمام بالتغيير لأنه يؤدي للتحسين المستمر.

٣. أهمية التصور المقترح:

تتحدد أهمية التصور المقترح من خلال:

ز. الاستفادة من نتائج الإطار الميداني للوقوف على متطلبات تطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن بما يمكنهم من التعامل مع البيئات التكنولوجية وفق المتغيرات والأزمات.

س. التعرف على مدى الحاجة لتطوير أداء المعلمين علي ضوء منهجية جمبا كايزن.

ش. توضيح الإرشادات وقواعد العمل، والتنبؤ بالمشكلات العاملين والنتائج المترتبة على الاعتماد على منهجية جمبا كايزن.

يتضح من أهمية منهجية جمبا كايزن وضع قواعد لتمكين أداء المعلمين وفق المتغيرات والأزمات للحصول على مكانة متميزة في العمل.

٤. منطلقات التصور المقترح:

تكمن منطلقات التصور المقترح فيما يلي:

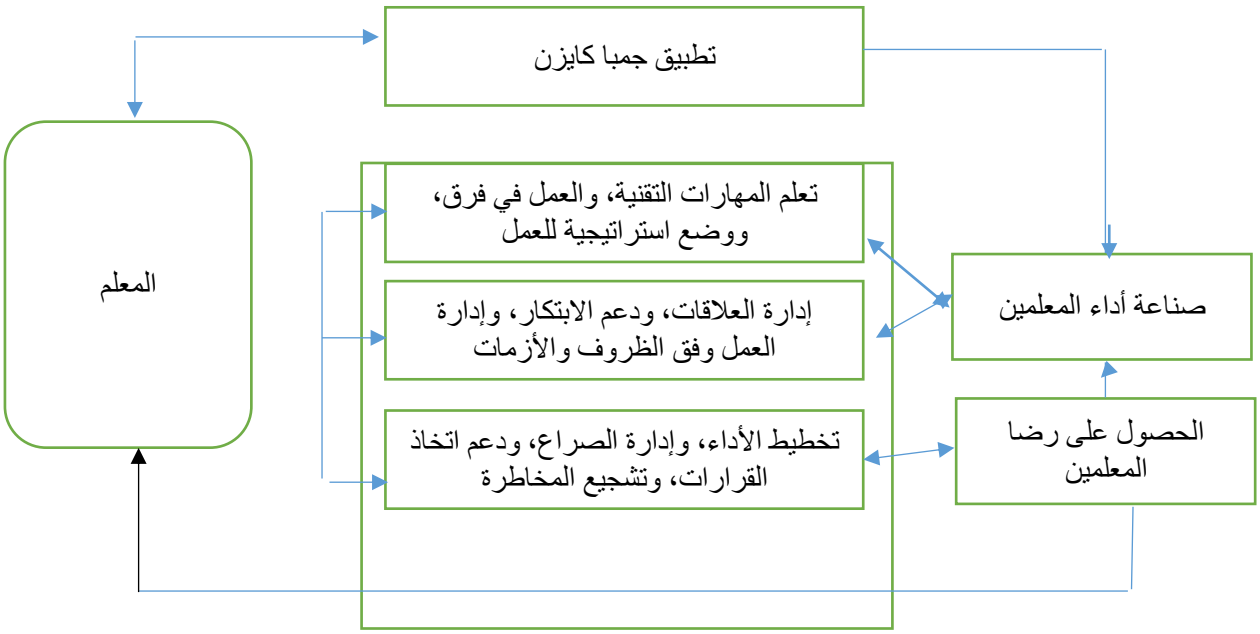
أ. تطوير أداء معلمي التعليم ماقبل الجامعي علي ضوء منهجية جمبا كايزن.

ب. تغير النظرة لدور المعلمين في ظل الظروف والأزمات المتغيرة كأزمة كورونا والتي فرضت التدريس عن بعد.

ت. تحقيق التوافق والتلاؤم بين قدرات المعلمين والقيود المفروضة عليهم.

ث. نشر وتنمية الوعي بأهمية تطوير أداء المعلمين للوصول للتحسين المستمر للمؤسسة التعليمية.

ج. استعراض وبحث المشكلات التي تواجه أداء المعلمين في ظل الظروف والأزمات وتقدم الحلول المناسبة لها، يمكن إجمالها كالتالي:



شكل (٢) منطلقات التصور المقترح*

يتضح مما سبق أن تطوير أداء المعلمين وفق منهجية جمبا كايزن يكمن في ضرورة اعتبار جمبا كايزن استراتيجية مهمة للمؤسسة التعليمية، يتطلب تقديم الدعم والتوجيه من أجل تخصيص الموارد، ويستلزم وضع أهداف للمؤسسة وفق لتمكين المعلمين من تطوير أداءهم، وتعديل معايير المؤسسة التعليمية، وتطوير مهارات وأدوات حل المشكلات، واستخدام جمبا كايزن في تحسين الاتصالات مع المعلمين وبعضهم والطلاب والوسائل الرقمية الحديثة، واقتراح نظام عمل يركز على الانضباط، والاهتمام بالتنمية الذاتية، ويضمن رضا المعلمين .

٥. أهداف التصور المقترح:

تكمن أهداف التصور المقترح فيما يلي:

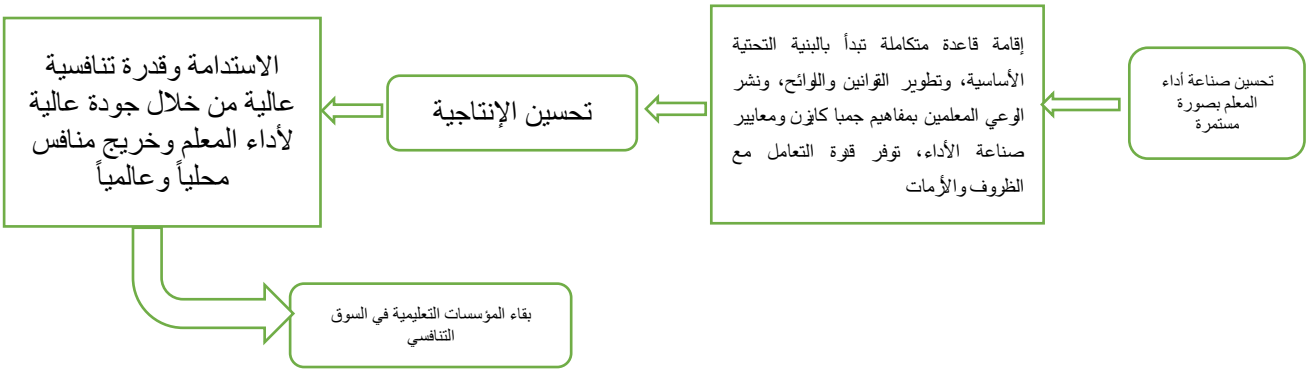
أ. تطوير أداء المعلمين بتعزيز قابليتهم للتطور للوصول بالمؤسسة التعليمية للاستدامة.
ب. تفعيل دور المعلمين.
ت. زيادة فاعلية تفاعل المعلمين مع البيئات المتغيرة وفق الظروف والأزمات.
ث. إعدادُ كادرٍ من المعلمين يواكب الثورات التكنولوجية ويفهم احتياجات الطلاب المتغيرة.

ومن هنا فإن التحسينات المستمرة تؤدي إلى تحسين جودة أداء المعلمين، وتقليل تكاليف المؤسسة، وزيادة رضا المعلمين، واكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة للمعلمين للتوافق مع البيئات المتغيرة.

* من إعداد الباحثة.

٦. اعتبارات التصور المقترح:

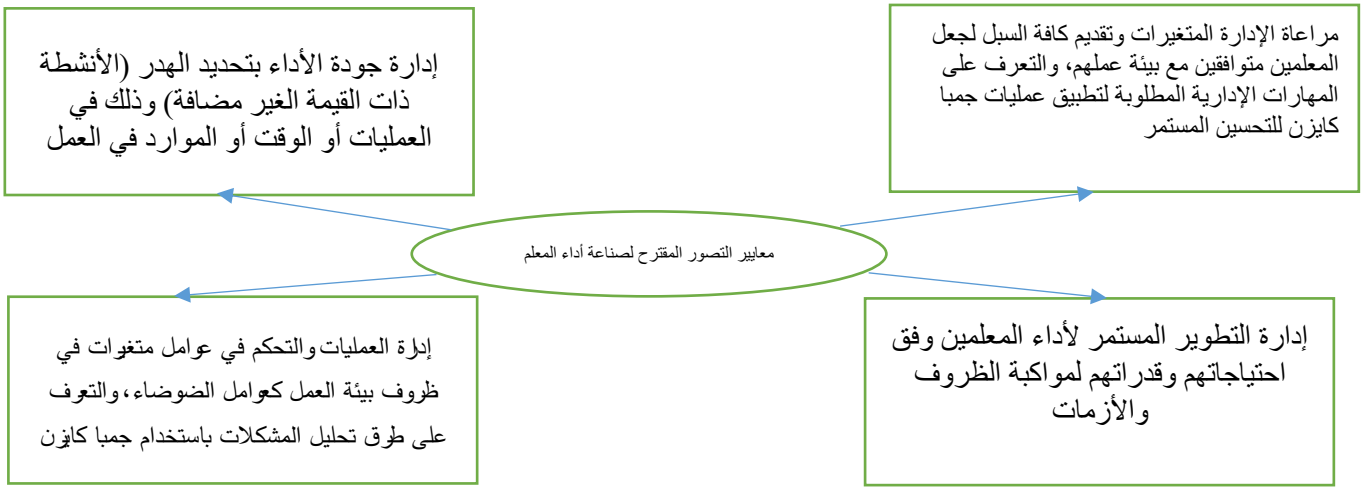
تكمن اعتبارات التصور المقترح فيما يلي:



شكل (٣) اعتبارات التصور المقترح *

ومما سبق يتضح أنه يمكن الاستفادة من منهجية جمبا كايزن في تطوير أداء المعلمين، من خلال التركيز على إقامة قاعدة متكاملة تبدأ بالبنية التحتية الأساسية، وتهتم بالتغيير في الجانب التقني للعمليات قدر الإمكان، بالتركيز على إدارة وقت المعلمين، وتطبيق معايير الجودة، والاهتمام بالجانب الاجتماعى الذى يركز على التغيير في ثقافة المعلمين من خلال الاهتمام بالتعليم الذاتي والمستمر للوصول بالعمليات التعليمية والإدارية والمؤسسة التعليمية لمستوي تنافسي، والتقليل من الإجراءات الإدارية كالأعمال الورقية وكتابة التقارير.

٧.**عناصر التصور المقترح:** تكمن في وضع قواعد تتضمن تكنيكيات متغيرة للإبقاء على المعلمين مع الاهتمام بتمكين أدائهم للوصول للتحسين المستمر للمؤسسة التعليمية، ويمكن إجمالها وفق كالتالي:



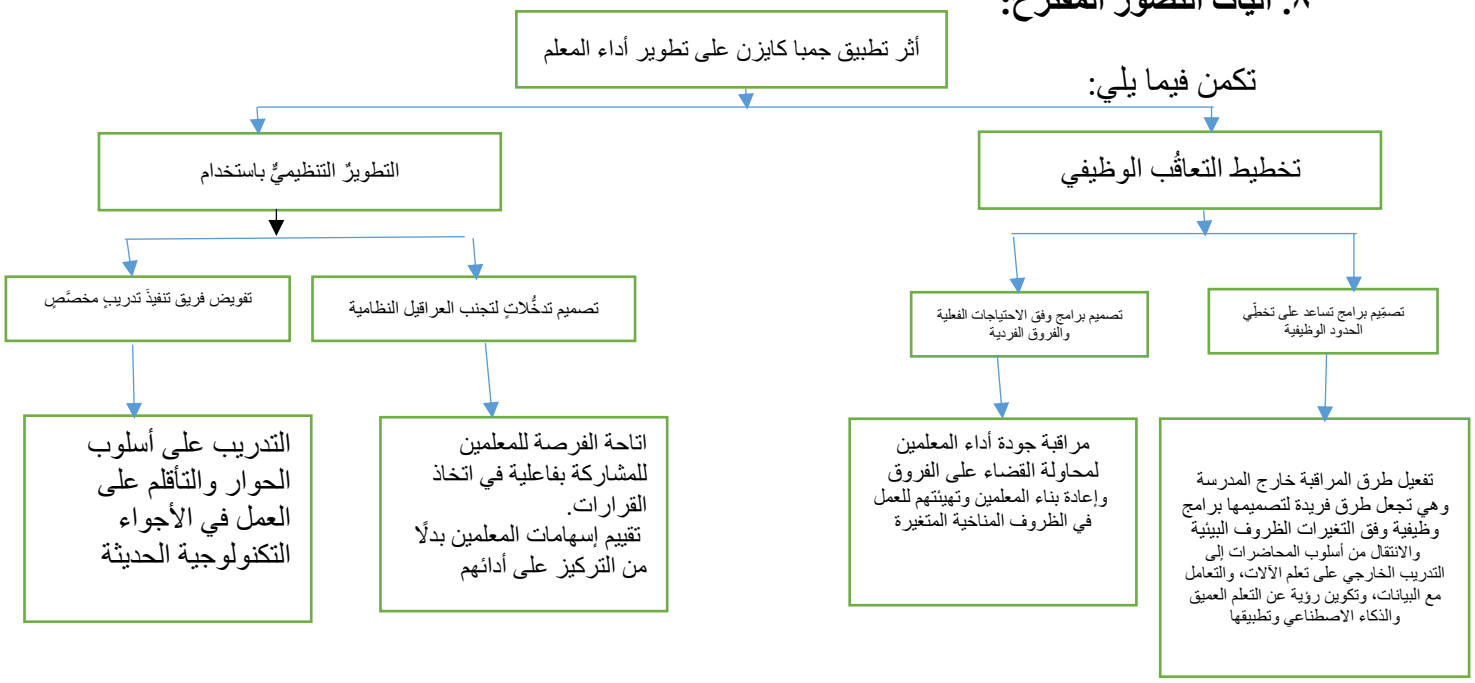
شكل (٤) معايير التصور المقترح **

* من إعداد الباحثة.
**من إعداد الباحثة

يتضح مما سبق أن تطبيق جمبا كايزن وفق يساعد على إيجاد بيئة تفاعلية تدعم تطوير أداء المعلمين، بما يسهم في تقليل المشكلات الإدارية وبالتالي الحصول على معلم مبدع وفق دورة عمل تهتم بالتخطيط للتعامل مع التحديات ووضع حدودو لها، ووضع العوامل للوصول للهدف المنشود، وفيها تضع الخطة والأهداف وتنفيذها على ضوء المتغيرات لتحسين وضع المؤسسة التعليمية.

٨. آليات التصور المقترح:

تكمن فيما يلي:

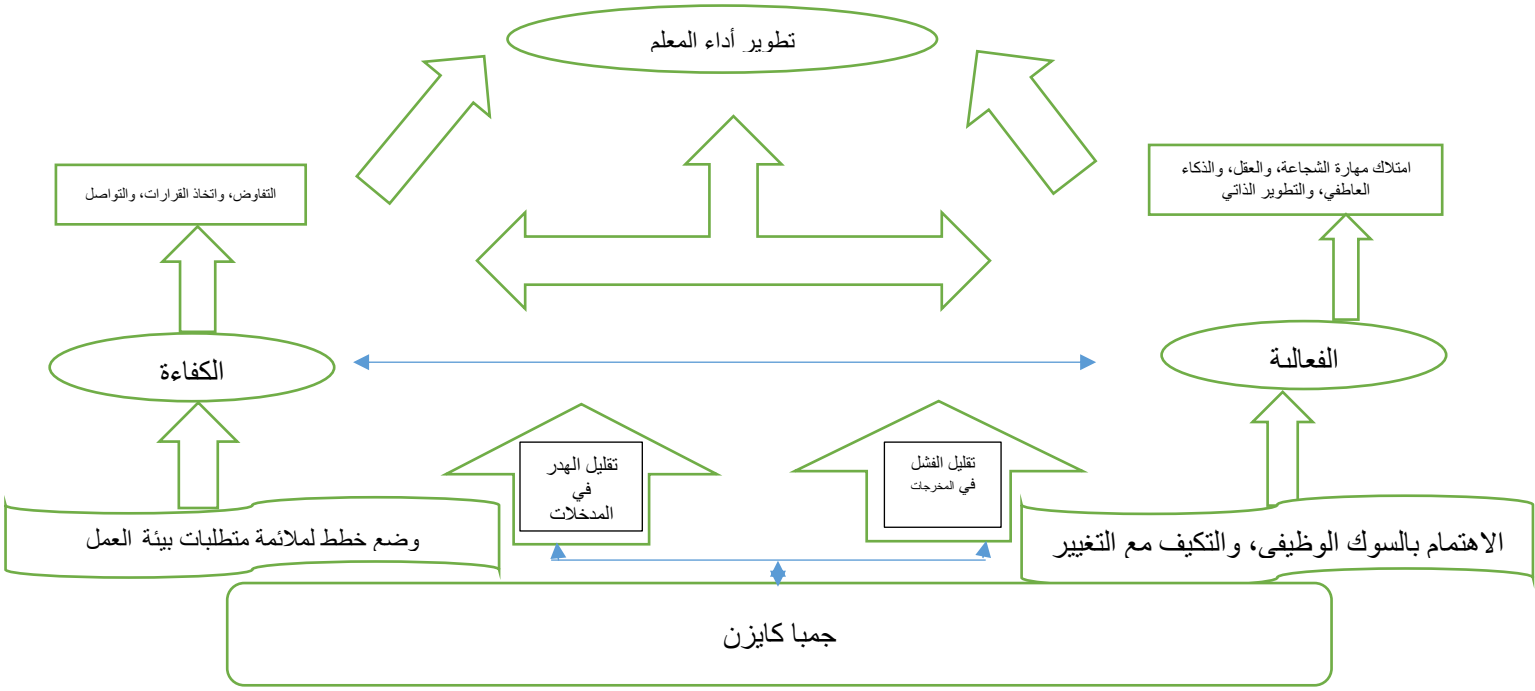


شكل (٥) آليات التصور المقترح *

ومما سبق يتضح اهتمام آليات التصور المقترح بتحسين الوضع القائم للمؤسسة التعليمية بتحديد مقاييس لأفضل الممارسات في بيئة العمل، بالتخلص من الأعمال غير الضرورية التي لا تعطي قيم مضافة، وتتطلب الاشتراك في وضع خطة تطويرية وفق الاحتياجات الفعلية والمعوقات، والاعتماد على المناقشات الجماعية للخطط وكيفية تنفيذها.

* من إعداد الباحثة.

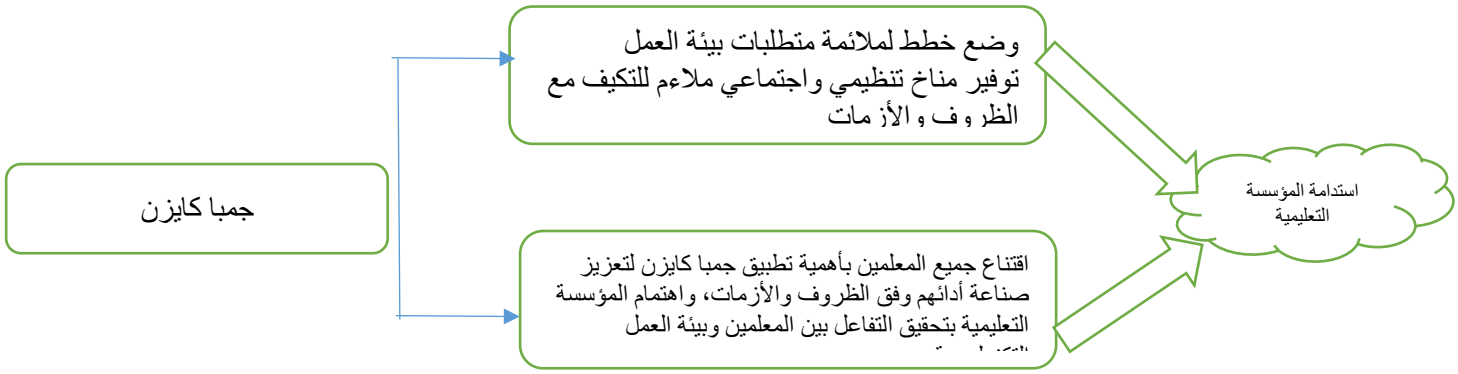
٩. **مرتكزات التصور المقترح**: تتضح المرتكزات وفق منهجية جمبا كايزن كما يلي:



شكل (٦) مرتكزات التصور المقترح **

يتضح مما سبق ضرورة توفر مهارات لتمكين المعلمين من متابعة مسئولياتهم وأدوارهم في ضوء الأزمات

١٠. **ضمانات تنفيذ التصور المقترح**: تتضح كما يلي:

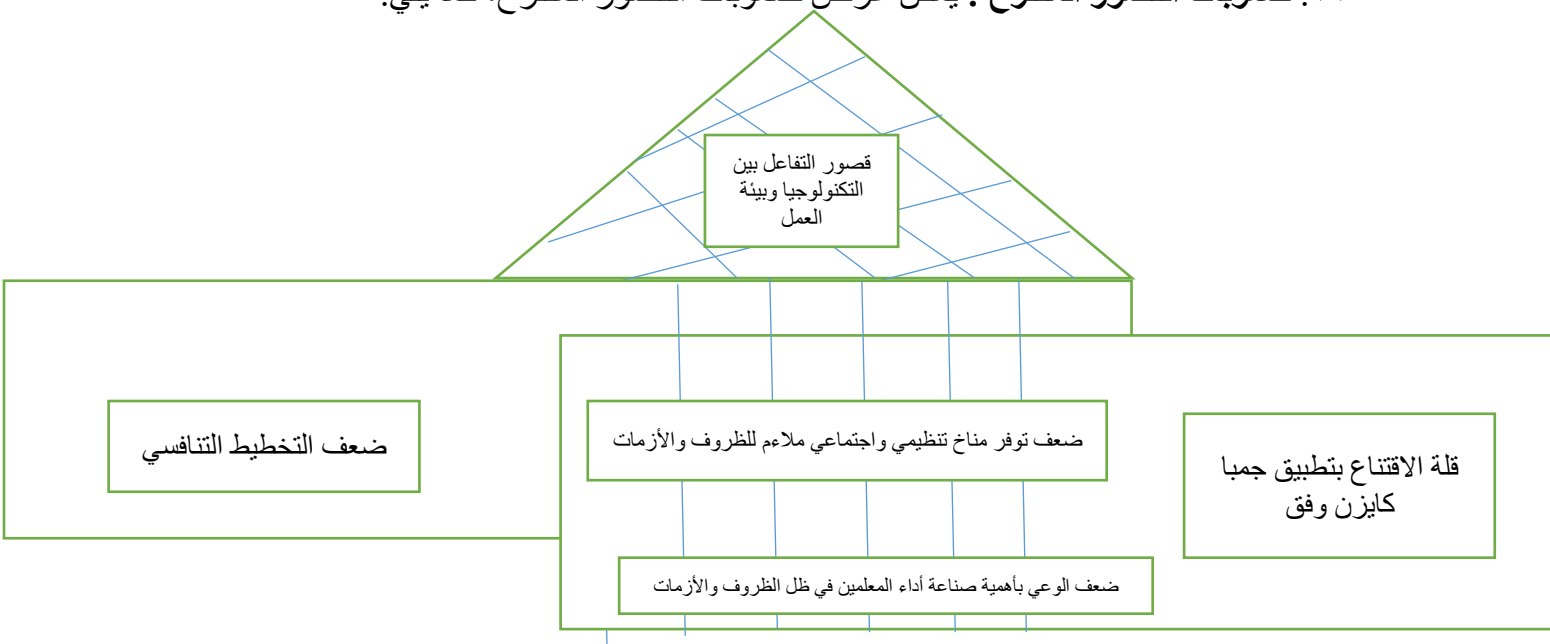


شكل (٧) ضمانات تنفيذ التصور المقترح *

وفي ضوء عرض الضمانات يمكن التخطيط لتطوير أداء المعلم من خلال الاشتراك في وضع الخطط وفق قواعد خاصة تتضمن الاحتياجات الفعلية والمعوقات.

* * من إعداد الباحثة
* من إعداد الباحثة

١١. **صعوبات التصور المقترح :** يمكن عرض صعوبات التصور المقترح، كما يلي:



شكل (٨) صعوبات التصور المقترح **

يتضح من الشكل السابق أن الصعوبات تكمن في قلة اقتناع المعلمين بثقافة التغيير التي تهتم بها جمبا كايزن، فهناك ضرورة لوضع الأهداف والاستراتيجيات للتحسين المستمر للمؤسسة التعليمية، كما أن هناك ضعف بالوعي بأهمية تطوير أداء المعلمين وما هو مطلوب لنجاح العمليات في ضوء التحسين المستمر، وضعف التخطيط التنافسي نتيجة ضعف توفر المناخ التنظيمي، وقصور التفاعل بين التكنولوجيا وبيئة العمل نتيجة لقصور تطور المؤسسات التعليمية وضعف آليات الوصول بها للاستدامة.

المراجع:

أ. **المراجع العربية:**

١. إبراهيم، بسمة إبراهيم عبدالبصير (٢٠٢٠). تصور مقترح لأستخدام منهجية الجمبا كايزن لتعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي بمراكز الشباب. **المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة** ، ع (٨٨)، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، مصر، ١-٢٢.

٢. إبراهيم، رماز حمدى محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر فى جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: بحث استشرافي. **مجلة دراسات فى الطفولة والتربية**، ع (٦)، يوليو، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، مصر، ١٥٣-١٨٤.

٣. أحمد، آيات فاروق حسين (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وأداء معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة. **المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال بعنوان"بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة"**، فبراير، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، مصر.

** من إعداد الباحثة

٤. الدهشان، جمال على (٢٠١٨). تربية الطفل المصري في العصر الرقمي بين تحديات الواقع وطموحات المستقبل. **المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال بعنوان"بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة"**، فبراير، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، مصر.

٥. الكحكي، أسماء محمود (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتمويل التعليم قبل الجامعى في مصر. **مجلة كلية التربية**، ع (٧٥)، أكتوبر، كلية التربية، جامعة دمياط، ١-٢٤.

٦. المركز المصري للدراسات الاقتصادية (٢٠٢٠). **رأي في أزمة – منظومة التعليم قبل الجامعي**، ٣١ مارس، مصر، ١-٢٣.

٧. الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠١٩). تطوير التعليم مشروع مصر القومي، الهيئة العامة للاستعلامات، القاهرة، مصر، الموقع:https://www.sis.gov.eg/ ، تم الاطلاع في: ٢٧ أكتوبر ٢٠٢١.

٨. الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠١٩). دستور مصر، الهيئة العامة للاستعلامات، القاهرة، مصر، تم الاطلاع في: ٢٧ أكتوبر ٢٠٢١.

٩. بازي، محمد (٢٠١٩). *تطوير القادة في المجال التربوي – رؤية متناغمة مع عالم متغير*، سوريا: دار القلم العربي للنشر والتوزيع.

١٠. حسن، آمال على (٢٠١٩). بحث ميدانية لبعض مشكلات التعليم الابتدائى الخاص بمحافظة المنيا. **المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة**، ع (١٣)، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، مصر، ٦٥-٩٧.

١١. حسن، نبيل السيد (٢٠١٨). تأثير البيئة الافتراضية الالكترونية على التفكير الإيجابي لدى الأطفال. **المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال بعنوان"بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة"**، فبراير، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، مصر.

١٢. سليمان، أماني محمد شريف (٢٠١٩). تطوير إدارة التغيير في الجامعات المصرية في ضوء استخدام نموذج جمبا كايزن. **مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي** ، مج (٣٥)، ع (١)، يناير، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، ١-١٨.

١٣. عبد التواب، عبد اللاه (٢٠١٨). معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال في صعيد مصر وسبل التغلب عليها.**المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال بعنوان"بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة"**، فبراير، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، مصر.

١٤. عبد الواحد، هند إبراهيم عبد الرسول (٢٠١٨). فعالية برنامج إرشادي لتحسين الصلابة النفسية لدي معلمات رياض الأطفال وتأثيره على الرضا الوظيفي لديهن في ظل نظام الدمج التربوي. **المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال بعنوان"بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة"**، فبراير، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، مصر.

١٥. معوض، أسماء حمدي السيد (٢٠١٨). مشكلات التعليم الابتدائي في مصر وكيفية مواجهتها. **مجلة كلية التربية**، مج(٢٩), ع (١١٦)، أكتوبر، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ٣٨٣-٤٠٤.

١٦. محمد، يارا إبراهيم (٢٠١٨). برنامج تدريبي قائم على استخدام الخرائط الذهنية الإلكترونية في تنمية مهارة التخطيط لدي معلمات رياض الأطفال وأثره على عادات العقل لديهن، **المؤتمر الدولي**

الأول لكلية رياض الأطفال بعنوان"بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة". فبراير، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، مصر.

ب. **المراجع الأجنبية**:

17. Allegretto, Sylvia, and Lawrence Mishel (2019). The Teacher Weekly Wage Penalty Hit 21.4 Percent in 2018**, a Record High: Trends in the Teacher Wage and Compensation Penalties Through 2018**. , April Economic Policy Institute and the Center on Wage and Employment Dynamics at the University of California, Berkeley.

18. Al Smadi, S. (2009). Kaizen strategy and the drive for competitiveness: Challenges and opportunities. Competitiveness Review: **An International Business Journal.** Vol.19, No. 3, 203–211.

19. Barraza& Others (2020). Kaizen–Kata, a Problem-Solving Approach to Public Service Health Care in Mexico. A Multiple-Case Study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, May, Vol. 17, No. 9, Basel, Switzerland,3297-3315.

20. García, Emma & Weiss, Elaine (2020). COVID-19 and student performance, equity, and U.S. education policy Lessons from pre-pandemic **research to inform relief, recovery, and rebuilding, Report**, 10th September, Economic Policy Institute, Washington, DC.

21. ———————————— (2019). The teacher shortage is real, large and growing, and worse than we thought, report in **'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market'** series, Economic Polices Institute, 26th March, Washington, DC.

22. Glanz, Jeffery (2021). **Crises and pandemic leadership – implications for meeting the needs of students, teachers, and parents**, Row man & Littlefield Publishing ltd., Lanhm, Maryland, UK.

23. Hanifatulqolbi & Others (2018). Decision support system for considering the best teacher performance using MOORA method, **International Conference of Computer and Informatics Engineering**, Journal of Physics: Conference Series, Vol. 1193, September , IOP Publishing Ltd, Bogor, Indonesia.

24. Hendrawijaya, Hilmi & Others (2020). Determinants of Teacher Performance with Job Satisfactions Mediation. **International Journal of Instruction**, Vol. (13), No. (3), SCImago Journal Rank (SJR) indicator , University of Granada, Madrid , 1308-1470.

25. Hill, A. (2011). *The encyclopedia of operations management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

26. Idowu, Samuel & Others (2013). Kaizen. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds), **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**, Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_205

27. Imai,Massaki (2013). Gemba Kaizen: **A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy**, 2nd Ed., U.S.A: Kaizen Institute ltd.

28. International Labour Organization (2017). Promoting Workers' Rights and Competitiveness in Egyptian Exports Industries 2017 **Lean Manufacturing Techniques** for Food Industries, North Africa.

29. Japan International Cooperation Agency (JICA) (2018). ***Kaizen Handbook***, June, Standardizing KAIZEN Approaches in Africa, Swaziland: McGraw-Hill Education

30. Joynes, C., Rossignoli, S., & Fenyiwa Amonoo-Kuofi, E. (2019). **21st Century Skills: Evidence of issues in definition**, demand and delivery for development contexts (K4D Helpdesk Report). Brighton, UK: Institute of Development Studies.

31. Khosrow, Mehdi (2018). *Encyclopedia of Information Science and Technology*, June, 4th ed., Information Resources Management Association, USA.

32. König, Johannes & Others (2020). Adapting to online teaching during COVID-19 school closure: teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany, **European Journal of Teacher Education**, Vol. 43, No.4, Taylor & Francis Group, UK, 608-622.

33. Masood, Syed Athar (2016). A Way Forward to Attain Lean Manufacturing Status through Transformational Leadership, **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur**, March 8-10, Malaysia.

34. Saavedra, Jaime (2020). Educational challenges and opportunities of the Coronavirus (COVID-19) pandemic, 30th march, **world bank**, World Bank Group, U.S.A

35. Stevenson, Howard & Others (2019). Education trade unions for the teaching profession: strengthening the capacity of education trade unions to present teacher's professional needs in social dialogue, **European trade union committee for education committee syndical European education**, Faculty of Social Science, University of Nottingham.

36. Suárez-Barraza & Others. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. **International Journal of Lean Six Sigma**, Vol.2, No.41565-1576.

37. Tworek, Agnieszka Bie ´nkowska and Katarzyna (2020). Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC), **Sustainability**, Vol.12, 13 March, Switzerland,2250-2275.

38. Wilichowski, Tracy & Cobo, Cristobal (2020). From coping to improving and accelerating: Supporting teachers in the pandemic and beyond, 28th May, World Bank Group, U.S.A

39. Završki & Others (2019). Conference proceedings, **14th International conference organization, technology and management in construction & 7th international project association research conference**, September 04 - 07, Croatian Association for Construction Management, University of Zagreb, Faculty of Civil Engineering, Zagreb, Croatia.

A suggested proposal for Developing the performance of pre-university education teachers in Egypt in the light of the Gamba Kaizen methodology

Enas El-Sayed Mohamed Soliman

Doctor Researcher **-** Education Planning Department

National Center for Educational Research and Development

- Egypt

Enassolyman@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the theoretical foundations of the Gamba Kaizen methodology in education, reveal the conceptual framework for developing the performance of teachers, and its relationship with the Gamba Kaizen methodology, reach the reality of teachers' performance in Egypt in the light of the Gamba Kaizen methodology, and present a suggested Proposal to developing the performance of pre-university education teachers in Egypt in the light of the Gamba Kaizen methodology. this study used the descriptive approach applied and used Online Questionnaire applied to a sample of 150 pre-university teachers, the results of this study revealed the necessity of adapting to work according to crises to enhance the educational institution's access to sustainability, and to develop a creative strategy for improving management processes, and develop programs to create teacher roles and reach satisfaction. emphasis mastery of job performance skills, and enabling teachers to understand technological shifts and adapt to conditions and crises, and activating out-of-school surveillance methods using the Taguchi method, and be aware of the importance of keeping pace with the evolution of technological environments in the light of the fourth industrial revolution, digital transformation and the emergence of new concepts such as deep learning and artificial intelligence, and the study concluded with a suggested proposed to developing the performance of pre-university education teachers in Egypt in the light of the Gamba Kaizen methodology.

Keywords: *Gamba Kaizen, teacher performance development, Pre-university education.*

Received on:30 /10/2021 Accepted for publication on:26 /11 /2021 E-published on: 10/ 2021