

**تقليل الهدر النوعي في الصف الدراسي
بمدرّس التّعليم الفني الصناعي
بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل الإدارة الرشيقّة
" دراسة حالة "**

د. أميرة محمد عبد الرحمن العيسوي

مدرس التربية المقارنته والإدارة التعليميّة

كلية التربية- جامعة المنوفية

تقليل الهدر النوعي في الصف الدراسي بمدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية

" دراسة حالة "

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٥/٢/١٥

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٥/٤/٢٢

د. أميرة محمد عبد الرحمن العيسوي*

المستخلص

يُعد التعليم الفني أحد السبل الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يزود الطلاب بالمهارات العملية اللازمة في المجالات المختلفة، فمن خلاله يتحقق النجاح المهني، ولإدارة الصفية أهمية بارزة في العملية التعليمية؛ حيث تسعى إلى حفظ النظام وتوفير مناخ اجتماعي وعاطفي مناسب للطلاب، كما يتم من خلالها ملاحظة سلوك الطلاب وتعديله، وإكسابهم بعض الاتجاهات مثل: تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس، العمل التعاوني، واحترام مشاعر وآراء الغير. لذا هدفت البحث الحالي إلى الكشف عن صور الهدر النوعي بعمليات الإدارة الصفية بمدارس التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شيبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين)، ووضع إجراءات مقترحة لتقليل تلك الصور في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية. واعتمد البحث على المنهج الإثنوجرافي وأسلوب دراسة الحالة للاءمتهما لطبيعة البحث، وتم جمع البيانات بواسطة بطاقة ملاحظة مباشرة، كما تم إجراء ملاحظة غير مباشرة، ومقابلة مقننة لأربع معلمات (معلمتان تخصص، ومعلمتان مواد ثقافية)، وتوصل البحث إلى سبع صور للهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية الحالية وهي: الأخطاء، الحركة الزائدة، المجهود الذهني، عدم القيام بأنشطة قد تضيف قيمة للعملية التعليمية، الأنشطة الزائدة، المخزون الزائد، والانتظار، كما تم التوصل إلى إجراءات مقترحة لتقليل تلك الصور في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية.

كلمات مفتاحية: الهدر النوعي - الإدارة الصفية - الإدارة الرشيقية - مخطط التدفق.

Reducing qualitative waste in the classroom at Industrial Technical Education in Menoufia Governorate in light of the Lean Management Approach "Case Study"

Dr. Amira Muhammad Abd-Alrahman Al-Issawi

Abstract:

Technical education is one of the main ways to achieve sustainable development, as it provides students with the necessary practical skills in various fields, through which professional success is achieved, and classroom management has a prominent importance in the educational and pedagogical process as it seeks to maintain order, and provide an appropriate social and emotional climate for students, and through it, students' behavior is observed and modified, and they gain some trends such as bearing responsibility, self-confidence, cooperative work, and respecting the feelings and opinions of others. Therefore, the current research aims to identify the forms of qualitative waste in classroom management processes at the Girls' Industrial Technical Education School in the Shibin El-Kom Educational Administration in Menoufia Governorate (Sami Ali Nasr El-Din School), and put proposed procedures to reduce them in light of the lean management approach.

The research relied on the Ethnographic Methodology and Case Study Method because they were suitable for the nature of the research. Data were collected using a direct observation card, indirect observation and a standardized interview were conducted with four teachers (two specialized teachers and two cultural subjects teachers). The research reached seven forms of waste in current classroom management processes, which are (errors, excessive movement, mental effort, not doing activities that may add value to the educational process, excess activities, excess inventory, waiting, and also reached proposed procedures to reduce them in light of the lean management approach.

Keywords: Qualitative Waste- Classroom Management - Lean Management -Flow Chart.

القسم الأول الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

يشهد العالم في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات التكنولوجية الحديثة، والتحديات التي فرضت على مؤسسات التعليم الفني التكيف معها، وجعلت الدول توجه كل الاهتمام للتطوير، حيث يسهم في تلبية احتياجات المجتمع من القوى العاملة المؤهلة والملتزمة، وتحقيق الكفاءة العالية والقدرة على المنافسة على المستوى الاقليمي والدولي، كما أنه يسعى لخدمة خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدول.

وتتداخل العلاقات، في تلك المؤسسات؛ فالطلاب بينهم علاقات دراسة وصادقة، وهناك علاقات بين المعلمين بعضهم ببعض من جهة وبطلابهم من جهة أخرى، كما توجد علاقات بين المجتمع (أولياء الأمور) والمعلمين (الحريري، ٢٠٢١: ١٦). ونجاح العملية التعليمية فيها يعتمد على مدى وعي المعلم بأهمية تلك العلاقات الاجتماعية، ومدى امتلاكه لمهارات الإدارة الصفية وذلك من خلال توجيه جهوده التي يبذلها داخل غرفة الصف لتوفير مناخ صفي ملائم لبلوغ الأهداف التعليمية المحددة، وجعل عملية التعليم أمراً ممتعاً وفعالاً، وتنمية الأنماط السلوكية المناسبة لخلق جو ملائم تسوده العلاقات الاجتماعية (الغامدي، ٢٠٢٤: ٢٧). ويجب أن يتسم سلوكه بالعدل والمحبة والأخلاق العالية، واليقظة الذهنية؛ حيث تدفعه إلى تنمية وتطوير الذات وتحسن الثقة بالنفس، كما تعمل على توقع ردود الفعل (إبراهيم، ٢٠١٩: ٤٢٦)، كما يجب أن يمتلك مهارة إدارة وقت الحصة، واستثارة دافعية الطلاب وذلك عن طريق استخدام المعززات اللفظية (مدحش، صحيح، جيد)، والمعززات غير اللفظية (تعبيرات الوجه مثل: الابتسام ونظرات العين، حركة الرأس، والاقتراب إلى الطالب أثناء الإجابة)، ويجب عليه أيضاً الاتزان حتى في أشد المواقف (إبراهيم وحسب الله، ٢٠٠٥: ٨٠-٩٧)، وتشجيع الطلاب على المشاركة النشطة في الفصول (Mustafa, Hermandra, Zulfahfizh&Hidayat,2024:57-58)، ومنع السلوكيات الغير مرغوب فيها من قبل الطلاب قبل حدوثها، وتعزيز السلوكيات الإيجابية وذلك من خلال خبرته التربوية.

وفي ضوء ذلك قامت الدول بالعديد من الجهود لوضع استراتيجيات إصلاح وتطوير التعليم الفني اللازمة لضمان جودته وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين أفرادها، وذلك من خلال تقديم الرعاية المادية والاجتماعية والنفسية للطلاب خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة، وللمعلمين أيضاً، وتشكيل لجنة ميثاق أخلاقي لحل المشكلات الداخلية دون الحاجة إلى الرجوع للإدارة التعليمية (اسماعيل، ٢٠١٢: ٢٠٣-٢٠٤)، وتطوير مهارات الطلاب المتمثلة في التفكير النقدي وحل المشكلات والابتكار، وتلبية متطلبات التحول الرقمي، وتعزيز الجودة والابتكار في مجال التدريس وذلك من خلال تدريب المعلمين قبل الخدمة وأثنائها (Unesco Strategy2022-2029:15-20).

وعلى الرغم من ذلك أشارت الدراسات إلى وجود مشكلات تعوق العملية التعليمية؛ فمنها مشكلات متعلقة بالمعلم تتمثل في: شعور الطلاب بالملل نتيجة قلة التنوع في الأنشطة، أو لطول مدتها، وشعورهم بالإحباط والتوتر نتيجة كثرة القوانين والقيود التي يضعها المعلم، وعدم السماح لهم بالمشاركة الصفية، وعدم التزامه بخطط سير الدرس واتشغاله في الأحاديث الجانبية، كما توجد مشكلات متعلقة بالطلاب تتمثل في تمزيق الكتب، وإتلاف المقاعد، وتبادل الألفاظ النابية، والتحدث أثناء الشرح، والإجابة عن الأسئلة بصوت عال دون إذن، والمماطلة في إنجاز المهام، والغش والسرقة (علي وجراح، ٢٠١٦: ٢٠-٢٣)، والحضور المتأخر إلى الصف، وطرح بعض الأسئلة السخيفة (Arshad & Kanwal,2022:82).

وأدت هذه المشكلات إلى شيوع صور الهدر النوعي في عملية التدريس بالمدارس مما جعل الخدمة التعليمية لا تلبى متطلبات الطالب، ومن تلك الصور الإفراط في الإنتاج، والمعالجة الزائدة، والحركة الزائدة، والانتظار، والمواهب غير المستخدمة (Sanahuja,2020:5-8)، كما توجد صور لهدر الوقت في

المعامل والورش أيضاً متمثلة في الهدر الناتج عن تحضيرها، وتنفيذ عملية التدريس بها (Sremceva, Lazarevica & Krainovich, 2018:601).

فأصبح من الضروري استجابة الدول للاتجاه العالمي، وهو المتطلبات النوعية لتحسين العمليات التعليمية، والقضاء النهائي على صور الهدر النوعي (Georgescu, 2011:16)، فالوقت مورد غير قابل للتخزين أو التجدد، ولا تدركه الحواس ولكنه قابل للتنظيم، والالتزام بالوقت هو التزام أخلاقي لدى المعلم تجاه الآخرين (عبد الباقي، ٢٠١٧: ٢٤، ٧٦). وتوجد سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل والمراقبة والتوجيه لكافة الأنشطة الإدارية التي يتم تأديتها خلال ساعات العمل بهدف استثمار الوقت، ولكن قد ينساق المعلم في العديد من الاتجاهات التي قد تقوده بعيداً عن تحقيق الأهداف المرجوة (المطيري وطيب، ٢٠٢٠: ١٠). والهدر النوعي لا يكون ناتج عن عدم الاستغلال الأمثل للوقت فقط بل يكون ناتج أيضاً عن عدم الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

ولتحسين العمليات المدرسية، فتوجد ثلاثة مداخل إدارية وهي: تكنولوجيا الإنتاج المثلى (Optimized Production Technology)، وتخطيط الاحتياجات من المواد (Manufacturing Resource Planning)، ونظام الوقت المحدد (Just In Time) الذي يُعد أحد أساليب الإدارة الرشيقية (Lean Management)، ويُمكن تحديد الفرق بينهم من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

مدخل إدارية لتحسين العمليات

وجه المقارنة	تكنولوجيا الإنتاج المثلى (OPT)	تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP)	الإدارة الرشيقية (LM) / نظام الوقت المحدد (JIT)
وقت الانتظار	يعمل على خفضه قدر الإمكان	ثابت ومحدد	يعمل على خفضه قدر الإمكان
الصيانة الوقائية	لا يسمح بأي عطل مما يتطلب برنامج للصيانة الوقائية	ليست هامة	من مقومات النظام الأساسية للوصول إلى العطلات الصفرية
العاملون	يستلزم تدريبهم وأن يكون لهم مهارات عالية	يستلزم أن يكون لهم مهارات محددة	يستلزم تدريبهم وأن يكون لهم مهارات عالية
الكلفة	الأعلى كلفة	عالية	قليلة
المرونة	مرن	غير مرن	الأكثر مرونة
دقة البيانات	يحتاج بيانات دقيقة ويستخدم برمجيات متطورة	يحتاج بيانات دقيقة ويستخدم برمجيات متطورة	نظام يدوي لا يحتاج إلى بيانات دقيقة

المصدر: (نجم، ٢٠١٧: ٣٩٧-٤٠٠)

ومن خلال ما سبق يتضح أن مدخل الإدارة الرشيقية أفضل المدخل حيث يُعد الأكثر مرونة والأقل كلفة، فيعمل على تسريع العمليات من خلال تقليل الأنشطة التي لا قيمة لها، والتخلص من معوقات تحقيق الجودة (Yamina, 2020:4)، وتقوم فلسفته على التخلص من الهدر النوعي، وتحسين العمليات التشغيلية والحفاظ على القدرة التنافسية بالمؤسسات التعليمية (Mulyana, et al, 2022:201)، والتركيز على جودة الخدمات المقدمة للعملاء (LBS Partners, Nexus Innovation Centre, Tierney Building et al, 2014:1). وبدأت المدارس تطبيق مبادئه في جميع عملياتها التدريسية والإدارية، وذلك لمواجهة التحديات المستحدثة التي تواجه التعليم، واستثمار موارده أفضل استثمار (مصطفى، 2020:3)، وتعزيز التميز، وتوفير بيئة عمل أكثر أمناً (Alguirat, Lehyan & Zouari, 2023:606)، والعمل على دعم الطلاب والمعلمين والإداريين من خلال تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق نتائج عالية الجودة، بما يتماشى مع رسالتهم وأهداف المؤسسات.

ومن أدواته التي استخدمت في قطاع التعليم، مخطط التدفق (Flow Chart) وهو نهجٌ لتحسين قائمٌ على القيمة، حيث يعمل على تقليل الهدر ووقت المعالجة وتحقيق قيمة مضافة مما يساهم في تعزيز

فعاليتها الأداء (Abdelaal&Elshaer,2020:228)، وأداة (خط، ط، نف، ذ، إدرس، صحح) (PDSA) (Plan,Do,Study,Act) وتستخدم بنسبة ٨٠٪ في دورات التحسين السريعة عندما تكون خطوات العمل واضحة للفرق. وتتراوح مدة تطبيقها على مستوى الفصول الدراسية بين ١٠ و١٥ يوماً (LeMahieu,Nordstrum&Greco,2019:79)، وأداة تسمى (5S) وتتكون من خمس مراحل وهي (صنف، رتب، لمع، اتبع القواعد، الاستدامة) (Sort,Set in order,Shine,Standardize,Sustain) (Sremceva,et al,2018:597- 600). ومن المشكلات المدرسية التي يُمكن حلها باستخدام ذلك المدخل عدم التركيز على احتياجات الطلاب والمعلمين، وعدم تنظيم وترتيب مكان العمل، وعدم مناسبة ممارسات الصيانة، ووجود مخزون زائد، ووجود عمليات دون المستوى الأمثل، وعدم وجود ضوابط عمل مرئية، ونقص التدريب، وعدم تمكين المعلمين (Bevan,et al,2017:6).

لذا فالبحث الحالي يسعى إلى التعرف على صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ووضع إجراءات مقترحة لتقليلها في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية.

مشكلة البحث :

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم الفني الصناعي في مصر إلا أن استقرار الواقع ونتائج الدراسات يشير إلى أنه يعاني من العديد من المشكلات منها زيادة كثافة الطلاب داخل الفصل، وعدم قدرة المعلم على متابعة طلابه ومراقبتهم بأسلوب علمي، وضعف المستوى العلمي للمعلمين نظراً لضعف اطلاعهم على الجديد في مجال تخصصهم، وعدم توفير فرص ملائمة لإثراء المواهب الابتكارية (محمود، ٢٠١٩: ٦٤)، وقصور مكونات المنظومة التعليمية من التمويل، والأهداف، وأساليب التقويم التي تعتمد على الحفظ والاستظهار، والتخطيط، وإعداد المعلمين (مرسي، ٢٠٢٠: ٧٠)، وغياب المساءلة والمحاسبة من المسؤولين في المديرية التعليمية عن المدارس، وتدني النظرة المجتمعية لطلابها ومعاملتهم على أنهم طلاب من الدرجة الثانية (حامد، سليمان ومحمد، ٢٠٢٢: ٢٦٩-٢٧٧).

كما تعاني مدارس التعليم الفني الصناعي في مصر من البيروقراطية نتيجة التطبيق الحر في للقوانين والقواعد التنظيمية (عبد المولى وسليمان، ٢٠٢٣: ١٩٥)، وقلّة وجود التخصصات الجديدة المطلوبة في سوق العمل، وضعف ارتباط المناهج بمتطلبات سوق العمل، والعجز في المباني المدرسية ونقص التجهيزات والمرافق التعليمية من ورش ومعامل وخامات لممارسة الأنشطة التربوية والتدريبية، وتركيز المناهج على الجوانب النظرية المعرفية في أدنى مستوياتها، وضعف توظيف التكنولوجيا في عمليات التعليم والتقييم والتدريب، ووجود عجز في برامج التدريب والتنمية المهنية (العابدين، طه والسكري، ٢٠٢٥: ١١٣-١١٤)، وهذا أدى إلى تعدد صور الهدر النوعي في كافة عملياتها، ومنها الهدر في الإمكانيات المادية، والهدر في الإمكانيات البشرية، والهدر في وقت العملية التعليمية (أبو طالب، شاهين وجمعة، ٢٠٢٠: ٦٨-٦٩)، والهدر في مخرجات التعليم (مصطفى، ٢٠٢٠: ٣٢).

وبعد استعراض المشكلات التنظيمية والصفية وصور الهدر النوعي بمدارس التعليم الفني الصناعي في مصر، يمكن استطلاع مشكلة البحث ميدانياً، حيث تم إجراء دراسة استطلاعية لاستطلاع آراء طالبات الصف الأول (تخصص حاسبات وإلكترونيات وملابس وتريكو) نظام جدارات بمدارس التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين)، وبلغ حجم العينة (٢٠) طالبة (ملحق ٢).

وتوصلت الدراسة إلى أن من المشكلات الصفية الأكثر انتشاراً من وجهة نظر الطالبات، فيما يتعلق بعملية التخطيط، استغراق الطالبات وقتاً في نقل الدرس من على السبورة وجاءت بمتوسط حسابي (2,45)، واستغراق المعلم وقتاً طويلاً لتسجيل الحضور والغياب في بداية الحصة وجاءت بمتوسط حسابي (1,45)، واستغراقه وقتاً طويلاً لضبط النظام الصففي في بداية الحصة وجاءت بمتوسط

حسابي (1,35)، وفيما يتعلق بعملية التنظيم، ترتيب المقاعد بالفصل بطريقة تعرقل حركة الطالبات والعلم وجاءت بمتوسط حسابي (2,30)، وترك السبورة دون مسحها بعد الانتهاء من الحصّة وجاءت بمتوسط حسابي (2,20)، وجلس الطالبات في أماكن مختلفة بالفصل كل حصّة وجاءت بمتوسط حسابي (2,10)، وتعتمد الطالبات تكرار مقاطعة المعلم أثناء الشرح وجاءت بمتوسط حسابي (1,95)، وفيما يتعلق بعملية التوجيه، استخدام المعلم أسلوب العقاب الجماعي وجاءت بمتوسط حسابي (2,85)، واستخدامه في تعليماته أسلوب الأمر وليس التوجيه وجاءت بمتوسط حسابي (1,35)، وفيما يتعلق بعملية الرقابة، تركيز المعلم على تصيد الأخطاء دون حل المشكلات وجاءت بمتوسط حسابي (1,25)، وتجاهل بعض الانحرافات التي تحدث، ولا يسعى إلى تعديلها وجاءت بمتوسط حسابي (1,25).

لذا يركز البحث الحالي على الكشف عن صور الهدر النوعي بعمليات الإدارة الصفية في تلك المدرسة، ووضع إجراءات مقترحة لتقليلها في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية.

أسئلة البحث :

تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- (١) ما الأسس النظرية للإدارة الرشيقية؟
- (٢) ما الأسس النظرية للإدارة الصفية؟
- (٣) ما هو مخطط تدفق (Flow chart) عمليات الإدارة الصفية الحالي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بمدرسة التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين)؟
- (٤) ما صور الهدر النوعي بعمليات الإدارة الصفية في مدرسة التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين)؟
- (٥) ما الإجراءات المقترحة لتقليل صور الهدر النوعي بعمليات الإدارة الصفية في مدرسة التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين) في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية؟

هدف البحث :

هدف البحث إلى الكشف عن صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية بمدرسة التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية في محافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين)، ورسم مخطط تدفق عمليات الإدارة الصفية الحالي، ووضع إجراءات مقترحة لتقليل صور الهدر النوعي في تلك العمليات بالمدرسة في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية.

أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث فيما يلي:

- أهمية متغيرات البحث: فقد تناول البحث الإدارة الرشيقية، ويُعد مدخل الإدارة الرشيقية مدخلاً قديماً وحديثاً في ذات الوقت أيضاً؛ قديماً حيث تم استخدامه في المصانع والشركات منذ فترة طويلة، وحديثاً نتيجة ندرة الدراسات التي استخدمته في المؤسسات التعليمية وطبقت أدواته.

- أهمية تحسين عمليات الإدارة الصفية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، حتى نحصل على كوادر بشرية مؤهلة قادرة على مواكبة متطلبات سوق العمل.
- يتناول البحث أهم المراحل التعليمية وهي المرحلة الثانوية الفنية بخصائصها العمرية.
- الأهمية التطبيقية للبحث: فقد يستفيد القارئون على تطوير التعليم ما قبل الجامعي من أدوات الإدارة الرشيقية، ونتائج البحث، وذلك للكشف عن صور الهدر النوعي في عمليات إدارة الصف بالمدارس وإيجاد حلول لها.

حدود البحث :

- يُمكن تحديد حدود البحث كما يلي:
- **الحد الموضوعي:** يركز البحث الحالي على تقليل الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- **الحد المكاني:** مدرسة التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين).
- **الحد البشري:** تم تطبيق دراسة استطلاعية لتوضيح مشكلة البحث على (٢٠) طالبة بالصف الأول نظام جدارات تخصص حاسبات وإلكترونيات وملابس وتريكو بمدرسة التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين). وتم تطبيق استمارة مقابلة على عينة من المعلمات بلغت أربع معلمات (معلمتان مواد تخصص، معلمتان مواد ثقافية)، وقد واجهت الباحثة صعوبات أثناء التطبيق متعلقة بعدم رغبة غالبية المعلمات في إجراء المقابلة خاصة بعد معرفتهن بأنه سيتم تسجيل استجاباتهن، وتم تطبيق بطاقة ملاحظة على معلمة فصل وطالباتها منذ بداية الحصّة حتى نهايتها.
- **الحد الزمني:** تم التطبيق في الفترة من ١٢/١٢/٢٠٢٤م إلى ٣٠/١٢/٢٠٢٤م.

مصطلحات البحث :

يُمكن عرض مصطلحات البحث كالتالي:

(١) الهدر النوعي (Qualitative Waste):

الهدر كلمة مصدرها هَدَرَ، وأهدر الشئ أي أضاعه وأبطله (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٥)، وتُعرف في قاموس كامبردج بأنها الاستخدام الخاطئ للأموال أو المواد أو الوقت أو القدرات (Cambridge Dictionary, 2025)، كما يُعرف الهدر النوعي بأنه كل جهد فكري أو مادي مبذول ترتب عليه هدر في الوقت والجهد والمال، أو لم يستثمر الاستثمار الأمثل بصورة كمية أو كيفية، ويحول دون تطبيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (عباس، ٢٠١٧، ١٧٧).

ويُعرف إجرائياً بأنه إضاعة الوقت والجهد والمال عند إدارة العمليات المدرسية مما يعوق المدارس عن تحقيق أهدافها، ومن صوره الحركة الزائدة، الانتظار، الأخطاء، المجهود الذهني، هدر المواهب، الأنشطة الزائدة، المخزون الزائد.

(٢) الإدارة الصفية (Classroom Management):

لكي نحدد مفهوم الإدارة الصفية علينا أولاً تحديد مفهوم الإدارة، فهي كلمة تعني "وظيفة تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين" (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٥)، وتُعرف بأنها "عملية مستمرة تتضمن وظائف عدة، هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة، وهي وسيلة لتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة" (عبوي، محمد والقدموي، ٢٠١٥، ١٦)، كما تُعرف بأنها فن إدارة المؤسسة من خلال مجموعة من العمليات الإدارية وهي التخطيط والتطوير والتحكم من أجل تحقيق الأهداف (Yamina, 2020, 3).

والإدارة الصفية تُعرف بأنها "استثمار الموارد البشرية والمادية والفكرية داخل حجرة الصف وخارجها عن طريق مجموعة من العمليات المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، الضبط، والاتصال) لتحقيق الأهداف التعليمية والتعلمية بكفاءة وفعالية" (سعد، ٢٠٢٠: ٢٥٧٦)، وهي إحدى الكفايات العامة والمهارات التي ينبغي أن يمتلكها المعلم الكفاء، والكفاية تعني أن المعلم قادرٌ على أدائه، والمهارة هي المستوى العالي من الكفاية في الإنجاز وتتطلب السرعة والدقة والتكيف ومدة التوقيت ومستوى التمكن وفق معايير (الحريري، ٢٠٢١: ٢٤)، كما تُعرف بأنها الأساليب والأنشطة التي يقوم بها المعلم داخل الفصل، وتؤدي إلى بناء الثقة المتبادلة بين المعلم والطلاب، وبين الطلاب أنفسهم، وتحقق الأهداف التربوية والتعليمية بأقل جهد ووقت، وتؤدي إلى رضا العملاء من العملية التعليمية (حمدي، ٢٠٢٢: ١١).

ويمكن تعريف الإدارة الصفية إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة.

(٣) الإدارة الرشيقية (Lean Management):

كلمة لين (Lean) في قاموس كامبردج تعني عدم استخدام عدد كبير من الأفراد أو إنفاق الكثير من المال، بحيث لا يكون هناك هدراً (Cambridge Dictionary, 2025)، وفي قاموس أكسفورد تُعرف بأنها تجنب الهدر في العمليات وعدم تواجد موظفين أكثر مما هو مطلوب (Oxford Dictionary, 2025)، وتُعرف الإدارة الرشيقية بأنها نهجٌ طويل الأمد لإدارة المنظمة يدعم مفهوم التحسين المستمر، ويسعى بشكل منهجي إلى تحقيق تغييرات تدريجية في العمليات من أجل تحسين كفاءتها وجودتها (Womach, Jones & Roos, 1990: 58)، وهي أيضاً منهج شمولي لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية وأدواتها بهدف توفير الجهد والوقت اللازمين في أداء مهام الموارد البشرية وواجباتها في المنظمة من أجل تقليل الهدر في موارد المنظمة لتحقيق الكفاءة في أهدافها في عصر التحديات والتنافسية (إسابع، ٢٠٢١: ١٧٣).

وبالتالي الإدارة الرشيقية في الصف الدراسي تُعرف إجرائياً بأنها مدخلٌ يمكن من خلاله الكشف عن صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة)، والتخلص منها.

(٤) مخطط التدفق (Flow chart):

يُعرف مخطط التدفق بأنه أداة تستخدم في مبدأ التصنيع الرشيق ويساعد على تدفق المواد والمعلومات اللازمة لتقديم منتج أو خدمة للعميل، وقد حظي باهتمام كبير في القطاع الصناعي وقطاع الخدمات (Setiawan, Tumanggor & Purba, 2021: 1)، ويُعرف أيضاً بأنه "أداة توضيحية لمسارات تدفق الإنتاج التي تستعمل عدداً من الرموز لمراقبة تدفق المعلومات بصورة مباشرة والمواد المستعملة في الإنتاج وحفظها بشكل صوري" (عبيد وعطوان، ٢٠٢٢، ١٩٥).

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

يُمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الرشيقية، والدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الصفية كما يلي:

(أ) الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الرشيقية:

اختلفت المصطلحات المتعلقة بالإدارة الرشيقية، فهناك من يطلق عليها استراتيجيات العمليات المبسطة، والإنتاج الخالي من الهدر، والتصنيع الرشيق أو المرن، ويُمكن عرض الدراسات السابقة التي تناولت تلك المصطلحات كالتالي:

قام **بوزان (٢٠١٤)** بدراسة للكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات الإدارية في تطبيق استراتيجيات العمليات المبسطة بالجامعات الحكومية المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٢٠٦) من العمداء والوكلاء ومديري الإدارات بـ ٨ جامعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى نظم المعلومات الإدارية وبين تطبيق أساليب استراتيجيات العمليات المبسطة.

وهدفت دراسة **سيد والسيد (٢٠١٨)** إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية لاستراتيجيات العمليات المبسطة في قطاع مستشفيات جامعة عين شمس، والتعرف على أهم متطلبات التصميم الفعال لتلك الاستراتيجية، والتعرف على الدور المتوقع الذي يمكن أن تلعبه استراتيجيات العمليات المبسطة في تحسين القدرة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على الأطباء والإداريين والمرضى، وتوصلت الدراسة إلى عدم توافر عناصر تطبيق استراتيجيات العمليات المبسطة (تنظيم موقع العمل، مشاركة العاملين، تنفيذ أعمال الصيانة الشاملة، خفض الهدر، التحسين المستمر) في مستشفيات جامعة عين شمس بالقدر الذي يسمح بتحسين القدرة التنافسية.

وسعت دراسة **سريمسف ولازارفيك وكريونوفيك وآخرين (Lazarevic, Krainovic, et al, 2018, Sremceva)** إلى التأكيد على أهمية تطبيق مبادئ اللين في مؤسسات التعليم العالي، وإزالة الهدر في تنظيم وإعداد وتنفيذ عملية التدريس في بيئة العمل من خلال إضافة قيمة إلى تعلم الطلاب باستخدام منهجية 5S، وتوصلت الدراسة إلى تحسينات في مساحة التخزين ومرافق النقل وأماكن العمل لمحاكاة إنتاج مضخة مياه في العمل. كما يمكن أن يفيد اللين داخل القطاع التعليمي كلاً من موظفي الجامعة وعملية تعلم الطلاب، ويؤدي تطبيق مبادئ وممارسات اللين في التعليم إلى مستوى أعلى من رضا الطلاب، وهذا يجعل عملية التدريس تتدفق دون أخطاء، لذا من أجل تحسين تعلم الطلاب، فإن مهمة المعلمين الجامعيين بالإضافة إلى تدريس مبادئ اللين وأدواتها تطبق فلسفة لين في تدريسهم، وتنظيم المحاضرات بطريقة تضيف قيمة إلى معرفة الطلاب وتقلل من إهدار الوقت وتحفز السعي المستمر إلى الكمال.

وهدفت دراسة **ماكداروج وماكداروج (Magdaraog&Magdaraog, 2019)** إلى التخلص من صور الهدر في عملية التدريس بالفصول الدراسية، وتم الاعتماد على المنهج المختلط الكمي والكيفي، وتم إجراء ملاحظة ورسم خرائط لتحديد مسببات الهدر، وتم تطبيق استبانة على (١٩٧٩) طالباً من أقسام المحاسبة وريادة الأعمال والإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن مسببات الهدر ناتجة عن الطلاب والمعلمين، ومن تلك المسببات إحضار الوجبات الخفيفة وترك أغلفتها داخل الفصل، وترك الزجاجات والأكواب الفارغة داخل الفصل، وهذا يحدث نتيجة السماح للطلاب بتناول الطعام داخل الفصول، ومن المسببات أيضاً إلقاء النفايات الورقية وغبار الطباشير على أرض نتيجة عدم وجود ممحاة أو سلة مهملات قريبة من السبورة، ونجد أيضاً من مسببات الهدر عدم ترتيب المناضد بشكل صحيح.

كما هدفت دراسة **البلشي (٢٠١٩)** إلى وضع آليات لتطبيق مدخل الإنتاج الخالي من الهدر (Lean Production) في الجامعات المصرية من خلال صياغة تصور مقترح، وتم الاعتماد على المنهج

الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تصور تم من خلاله اقتراح مجموعة من الآليات لتطبيق مدخل الإنتاج الخالي من الهدر بالجامعات المصرية، ومنها آليات قانونية (تحديث لأئحة الكليات بما يسمح بتطبيق المدخل على عملياتها)، وآليات تنظيمية (وجود هيكل تنظيمي داعم لتطبيق المدخل، تمكين العاملين، دعم الابتكار والإبداع)، وآليات مالية (شراء برامج تدريبية خارجية، ومنح حوافز مالية للعاملين بفرق تطبيق المدخل)، وآليات قيادية (دعم القيادة لفرق تطبيق المدخل)، كما توجد آليات متعلقة بفرق تطبيق المدخل، واختيار العملية، وتقييم تنفيذ المدخل.

وأشار **أبو طالب وآخرون (٢٠٢٠)** في دراستهم إلى استخدام الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس الثانوي العام بمصر، وذلك من خلال بعض النماذج العالمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على تحقيق السرعة والدقة في العمل في وقت واحد، ومن أوجه الاستفادة من النماذج العالمية في حالة وجود هدر في الإمكانيات البشرية يجب مراعاة احتياجات العملاء وإجراء جلسات عصف ذهني على تطبيق مدخل الإدارة الرشيقة، وفي حالة وجود هدر في الإمكانيات المادية يجب أن تقوم المدرسة بوضع خطة للحد من الهدر، وتصنيف الإمكانيات وترتيبها حتى يسهل معرفة أوجه الهدر فيها، وفي حالة وجود هدر في وقت العملية التعليمية يجب تحديد سبب الهدر، وتنظيم عملية الإشراف اليومي مع دخول الحصص بحيث لا تستقطع زمناً من وقت الحصص، ومنع كل من الطلاب والعلميين من اصطحاب التليفون المحمول داخل الحصص، ومراعاة عدم حدوث تضارب في الحصص.

وهدفت دراسة **مصطفى (٢٠٢٠)** إلى وضع نموذج مقترح لتوظيف مدخل الإنتاج الخالي من الهدر لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي استراتيجياً في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح لتوظيف مدخل الإنتاج الخالي من الهدر لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي استراتيجياً في ضوء رؤية ٢٠٣٠، من خلال مسلماته، أهدافه، متطلباته، مراحل تطبيقه، ومعوقاته.

وهدفت دراسة **سبيردونوفا وبوساك وروزيفا (Spiridonova, Bosak&Ruzaeva,2021)** إلى الكشف عن صور الهدر الثمانية وهي: الإفراط في الإنتاج، إهدار الوقت، المخزون الزائد، النقل المفرط، حركة الأشخاص غير الضرورية، الأخطاء، المعالجة المفرطة، الإمكانيات البشرية غير المستغلة، وتحسين نظام المعلومات في جامعة نوفوسيبيرسك التقنية الحكومية (the Novosibirsk State Technical University) في روسيا، وتم استخدام أساليب وأدوات محددة للكشف عن صور الهدر وهي أدوات حل المشكلات (5Whys)، مخطط باريتو، وخرائط للحالة الحالية والمستقبلية، وإدارة كفاءة الموظفين، والكشف عن الاحتياطات، ورسم خريطة الكفاءات، وتوصلت الدراسة إلى أنه تم استبعاد النقل الزائد وحركة الأشخاص من خلال تسليم المهام التعليمية إلى الأقسام الأكاديمية من خلال نظام المعلومات، كما يفعلون مع عدد من الوثائق الأخرى، كما توصلت إلى عدم وضوح واکتتمال التعليمات بشكل كافٍ؛ وعدم كفاية سعة وأداء نظام المعلومات أثناء فترات الطوارئ.

وسعت دراسة **السحبايني (٢٠٢١)** إلى التعرف على تأثير التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت ١٧٠ موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتطوير الإداري بأبعاده (التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، الولاء التنظيمي، تقييم الأداء)، وله تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة.

وهدفت دراسة **سنوسي (٢٠٢١)** إلى التعرف على الإدارة الرشيقة وانعكاساتها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب الدراسات المسحية، ودراسات العلاقات المتبادلة، حيث تم حصر الدراسات السابقة وتحليلها، وتطبيق استبانة على

عينته عشوائية بلغت (٨٥)، وتوصلت الدراسة إلى ضعف مستوى تبني اللجنة الأولمبية المصرية للإدارة الرشيقة، وضعف مستوى جودة الأداء الوظيفي باللجنة، ووجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع محاور الإدارة الرشيقة وكذلك درجته الكلية، وبين جودة الأداء الوظيفي باللجنة.

وسعت دراسة الغامدي (٢٠٢١) إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينته عمدية بلغت (٣١٥) تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وجامعة بيشة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة جاءت كبيرة في الجامعات الثلاثة، وأن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية كانت كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية.

وهدفت دراسة البلشي (٢٠٢٢) إلى تقديم مراجعة منهجية شاملة لصور الهدر الموجودة بالعمليات في المدرسة الثانوية العامة، وإظهار دور قيادة التغيير بها في القضاء على الهدر في العمليات من خلال استخدام مدخل Lean، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي القائم على أسلوب دراسة الحالة، وتم إجراء مقابلة جماعية المناقشة المركزة، حيث تمت (٧) مقابلات جماعية مع (٢١) من العاملين بالمدرسة (معلمون، إداريون، موجهون فنيون)، ورؤساء أقسام بالإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود صور الهدر في كافة العمليات بالمدرسة، وتم تصنيفها إلى هدر إمكانيات المعلمين، هدر العمليات، هدر المعلومات، هدر الأصول المادية، هدر القيادة، كما توصلت إلى إمكانية تطبيق مدخل Lean على عمليات المدرسة والقضاء على صور الهدر.

وسعت دراسة بافقير وبامزاحم (٢٠٢٢) إلى بيان أثر تطبيق أدوات التصنيع الرشيق أو المرن في تخفيض التكاليف والتخلص من الفاقد في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي حيث تم استخدام أربع أدوات (خرائط تدفق القيمة، تنظيم موقع العمل، سياسة هوشين، التحسين المستمر)، وكذلك ثلاثة أنواع من الفاقد (الإفراط في الإنتاج، وقت الانتظار، الإفراط في العمليات)، وتم استخدام استبانة وتطبيقها على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً بدرجة عالية لتطبيق أدوات التصنيع الرشيق في تخفيض التكاليف والتخلص من الفاقد في مؤسسات التعليم العالي، وأن أهم الأدوات المستخدمة هو تنظيم موقع العمل من حيث الأهمية النسبية، وأن أهم أنواع الفاقد الإفراط في الإنتاج (خريجون).

وهدفت دراسة محمد (٢٠٢٣) إلى تحليل أثر التطبيق المقترح للمنهج المتكامل ستة سيجم في ظل الترشيد Lean Six Sigma لأغراض تطوير مستوى التميز التنافسي للأداء في مجال التعليم الجامعي والذي ينبع من الأثر الذي يحدثه على العملاء (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - الإداريون - المؤسسة الجامعية)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين تطبيق المنهج المتكامل لستة سيجم في ظل الترشيد (LSS) وبين تبني استراتيجية التميز التنافسي في الأداء الجامعي داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومي في مصر.

وسعت دراسة هادك ويكال وأجانا (Hadek, Bakkal&Ajana,2023) إلى التعرف على فوائد تطبيق الأسلوب الرشيق في التعليم الهندسي في المغرب من خلال استخدام ثلاث دراسات حالة ملموسة لتقديم تحليل مقارنة بين المواقف مع وبدون تطبيق الأسلوب الرشيق، ويركز المشروع الأول على تحسين الوصول إلى الإنترنت، ويهدف المشروع الثاني إلى تحسين سير جلسات التدريب العملي، ويهدف المشروع الثالث إلى تحديد وتحسين أداء العمليات التي يتم تنفيذها في قسم شؤون الطلاب، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي، حيث تم تقديم تحليل تركيبي لدراسات تطبيق الأسلوب الرشيق الموجودة في الأدبيات بين

عامي ٢٠٠٠ و٢٠٢٣، وتقديم ثلاثة مشاريع لتطبيق الأسلوب الرشيق في كلية الهندسة في المغرب، وسمح لنا هذا العمل البحثي بتحديد مدى مساهمة النهج في التعليم الهندسي في المغرب، سواء كان ذلك في عمليات التدريس أو في عمليات الدعم والإدارة داخل كلية الهندسة. ويمثل إشراك الموارد وتحسينها عوامل نجاح رئيسية لهذا التحول، ويمكن أن يكون هذا العمل البحثي بمثابة مرجع أساسي لمبادرات تنفيذ الأسلوب الرشيق الأخرى في مجال التعليم في المغرب من ناحية، أثناء فحص الأدبيات، وجدنا ندرة في الدراسات التي قدمت مقارنة بين الوضع بدون ومع الأسلوب الرشيق، ومن ناحية أخرى، فإن الأسلوب الرشيق هو مفهوم جديد لم تتم مناقشته بشكل ملموس في سياق الهندسة المغربية.

وقام السهلي (٢٠٢٤) بدراسة لبناء تصور مقترح لتفعيل الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر المدرسي في مدارس تعليم المدينة المنورة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم رصد نتائج كمية ونوعية من البحوث السابقة أمكن من خلالها تقديم التصور المقترح، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح يمكن الاستفادة به في مدارس التعليم العام السعودية في تطبيق الإدارة الرشيقة لتقليل الهدر المدرسي بتلك المدارس.

(ب) الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الصفية:

سعت دراسة الزعبي (٢٠١٤) إلى معرفة مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (١٥٩) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز يتمتعون بمستوى عالٍ من السلوك الإبداعي في إدارة الصف.

وهدفت دراسة الكيلاني (٢٠١٦) إلى التعرف على أنماط الإدارة الصفية التي يتبعها معلمو التربية الإسلامية في مدارس التعليم العام بعمان من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على (١٥٠) معلماً ومعلمة للتربية الإسلامية من مدارس ماركا في عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط المتساهل جاء في المرتبة الأولى يليه الأسلوب الديمقراطي يليه الاستبدادي.

وقام الخويطر (٢٠١٧) بدراسة للكشف عن أسباب مشكلات الإدارة الصفية التي تواجه المعلمات في مدارس محافظة عيزة الثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من معلمات وطلبات تلك المدارس وبلغت (٨٠) معلمة، و(٨٠) طالبة، وتوصلت إلى أن من أسباب مشكلات الإدارة الصفية المتعلقة بالمعلمة ضعف تمكن المعلمة من المادة العلمية، وضعف شخصيتها، وافتقارها إلى مهارات الاتصال، وقلّة احترام شخصية الطالب، وضعف قدرتها على إدارة الحوار والمناقشة، واستخدام العقاب الجماعي، أما من الأسباب المتعلقة بالطالبة، كثرة الاستئذان للخروج من الحصّة، وعدم احترامها لأداب السلوك داخل الصف، وشعورها بالملل، وانشغالها في الحديث الجانبي، واستفزازها للطلبات بالكلام والإشارات، ومن الأسباب المتعلقة بالبيئة الصفية، زيادة عدد الطالبات في الفصل، وسوء ترتيب المقاعد والطاولات.

وهدفت دراسة صقر (٢٠٢٠) إلى التوصل لقائمة من الممارسات المقترحة لتفعيل القيادة الصفية بفصول المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية باستخدام القيادة الودودة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إعداد استمارة لاستطلاع رأي مجموعة من خبراء التربية من أساتذة الجامعة حول القائمة المقترحة، وتوصلت إلى قائمة من الممارسات المقترحة لتفعيل القيادة الصفية بفصول المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية باستخدام القيادة الودودة.

وسعت دراسة بلعفي وبن ثعلب (٢٠٢٠) إلى التعرف على مدى تبني مهارات إدارة الصف في المنظمات التعليمية بمديرية المكلا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٣٢) طالباً وطالبة في (٤) مدارس للبنين والبنات، وتوصلت إلى أن درجة توافر مهارات إدارة الصف مجتمعة عالية (السيطرة، إدارة الوقت، التحفيز).

وقامت سعد (٢٠٢٠) بدراسة للتعرف على مستوى الممارسات الوقائية التي يتبعها الموجه الفني في بعض عمليات إدارة الصف من وجهة نظر المعلمين حديثي التعيين في المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٣١٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات الوقائية التي يتبعها الموجه الفني في بعض عمليات إدارة الصف جاءت بدرجة متوسطة، وتم اقتراح دليل إرشادي حول آليات تطبيق الإشراف الوقائي في بعض عمليات إدارة الصف.

وهدفت دراسة علي وسليمان (٢٠٢٢) إلى التعرف على مستوى ممارسة مهارات الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة سيدي خليفة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (١٣٧) معلماً في العام الدراسي (٢٠٢١ / ٢٠٢٢)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مهارات الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة سيدي خليفة جاءت عالية.

وقام أرشاد وكانوال (Arshad & Kanwal, 2022) بدراسة للتعرف على استراتيجيات إدارة الصف التي يستخدمها معلمو المدارس الثانوية في منطقة أوكارا للحفاظ على الانضباط، واعتمدت على المنهج الكيفي باستخدام برنامج التحليل النوعي N-Vivo11، بالتطبيق على عينة بلغت (٢٠) معلماً في عشر مدارس بمنطقة أوكارا وريبالا وديالبور، وتوصلت الدراسة إلى أن من استراتيجيات إدارة الصف للحفاظ على الانضباط المشاركة الأكاديمية (عدم انحراف المعلم عن الموضوع)، وترتيبات الجلوس، والعمل الجماعي، واتخاذ موقف إيجابي تجاه المهنة (المعلم الجاد)، واستخدام طريقة التدريس المناسبة، وتحديد الضغوط التي تؤثر على الأداء الأكاديمي، وحل المشكلات، وتقليل الاختلافات بين الطلاب، وفهم الفروق الفردية، والاستخدام الفعال للتواصل غير اللفظي (البصري والإيماءات وتعبيرات الوجه ورفع اليد ولغة الجسد) وطرح الأسئلة أثناء التدريس، واستخدام وسائل التعزيز الإيجابي (الثناء، المكافأة، مكالمات التشجيع والتقدير في المنزل) ووسائل التعزيز السلبي (التحذير، التوبيخ، تغيير مكان الجلوس، تغريم من يتجاوز الحدود، الوقوف خلف الفصل).

وهدفت دراسة الحنيطي (٢٠٢٣) إلى التعرف على مشكلات إدارة الصف من وجهة نظر عينة من المعلمات التربويات في مدارس مديرية تربية لواء القويسمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٥٨٣) معلمة، وتوصلت إلى أن مشكلات إدارة الصف الخاصة بالمعلم وبالطالبة والبيئة المدرسية قد جاءت بدرجة مرتفعة.

وسعت دراسة الغامدي (Algamdi, 2024) إلى التعرف على مشكلات إدارة الصف التي تواجه معلمات مرحلة الطفولة المبكرة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغ قوامها (٥٥) معلمة في مرحلة الطفولة المبكرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مشكلات إدارة الصف المتعلقة بالمعلمات والأطفال والبيئة الصفية والمدرسية وأولياء الأمور متوسطة، وفقدان المعلمات إلى بعض الكفايات مثل التقويم الذاتي، وحل المشكلات الصفية بأسلوب علمي، والتواصل مع أولياء الأمور.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن جميع الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مدخل الإدارة الرشيقية قامت بتحسين عمليات إدارية مختلفة بالمؤسسات التعليمية، ولكن لا توجد إلا القليل من الدراسات الأجنبية التي حاولت الكشف عن مسببات الهدر النوعي في عملية التدريس بالفصول الدراسية والمعلم، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات العربية التي تناولت مشكلات ومهارات الإدارة الصفية حيث إنها لم تهدف إلى تحديد صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية باستخدام أدوات الإدارة الرشيقية، كما اختلفت المنهج المستخدم وهو المنهج الإثنوجرافي واستخدام أسلوب دراسة الحالة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إظهار مشكلة الدراسة، وبناء الإطار النظري والأدوات، ووضع إجراءات التحسين.

منهج البحث وخطواته:

اعتمد البحث على المنهج الإثنوجرافي، من خلال "دراسة مجموعة من الأفراد في أماكن عملهم، وملاحظة كيف يفكرون ويسلكون ويتحدثون، حيث يتم وصف الواقع واستنتاج الدلائل والبراهين من المشاهدة الفعلية للظاهرة المدروسة، ويتطلب هذا معيشة فعلية للميدان" (عبد الباقي، ٢٠٢١: ٩٦)، كما اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة، فهو "نوع من البحث المتعمق عن العوامل المعقدة التي تسهم في فردية وحدة اجتماعية ما- شخصاً كان أو أسرة، أو جماعة، أو مؤسسة اجتماعية، أو مجتمعاً محلياً، فمن خلال استخدام عدد من أدوات البحث، تجمع بيانات دالت عن الوضع القائم للوحدة، والخبرات الماضية، والعلاقات مع البيئة. وبعد النظر في العوامل والقوى التي تحدد سلوكها بعمق، وتحليل نتائج تلك العوامل وعلاقتها، يستطيع الباحث أن ينشئ صورة متكاملة للوحدة كما تعمل في المجتمع" (سليمان، ٢٠١٤: ١٥٦)، ومن الأدوات التي تم استخدامها في البحث الحالي استمارة مقابلة مقننة للتعرف على خطوات عمليات الإدارة الصفية ومشكلاتها، كما تم استخدام بطاقة ملاحظة مباشرة، وإجراء ملاحظة غير مباشرة، وذلك لرسم خريطة تدفق عمليات الإدارة الصفية الحالية، والكشف عن صور الهدر النوعي فيها. ويمكن تحديد الخطوات المنهجية للبحث، كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، ويتضمن المقدمة، المشكلة، مع تطبيق دراسة استطلاعية للكشف عن مشكلات الإدارة الصفية، الأسئلة، الهدف، الأهمية، الحدود، المصطلحات، الدراسات السابقة والتعليق عليها، المنهج وخطوات البحث.

الخطوة الثانية: بناء الإطار النظري للبحث، وتناول الأسس النظرية للإدارة الرشيقية، والأسس النظرية للإدارة الصفية، ودور الإدارة الرشيقية في تقليل صور الهدر النوعي في الصف الدراسي، ثم عرض واقع الهدر النوعي بمدارس التعليم الفني الصناعي في محافظة المنوفية وثائقياً.

الخطوة الثالثة: تطبيق أدوات البحث، أولها استمارة المقابلة المقننة، والتي من خلالها تم تحديد خطوات عمليات الإدارة الصفية ومشكلاتها من وجهة نظر المعلمات، ثم بطاقة الملاحظة المباشرة بالإضافة إلى الملاحظة غير المباشرة التي من خلالها تم رصد صور الهدر النوعي ورسم مخطط تدفق عمليات الإدارة الصفية الحالي.

الخطوة الرابعة: وضع إجراءات مقترحة لتقليل الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية بالمدرسة في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية.

القسم الثاني الإطار النظري للبحث:

يتضمن الإطار النظري للبحث الحالي ثلاثة مباحث أساسية، وهم الأسس النظرية للإدارة الرشيقية (Lean Management)، والأسس النظرية للإدارة الصفية (Classroom Management)، ودور الإدارة الرشيقية في تقليل صور الهدر النوعي في الصف الدراسي، ويمكن عرض هذه المباحث بالترتيب على النحو التالي:

المبحث الأول الأسس النظرية للإدارة الرشيقية (Lean Management):

ويتضمن النشأة والمفهوم، والمبادئ، وأهمية تطبيق المبادئ، والمراحل، والمتطلبات، ويمكن عرضهم كالتالي:

أولاً نشأة ومفهوم الإدارة الرشيقية:

كانت هناك صعوبات في تنفيذ أساليب الإدارة اليابانية وفلسفة اللين (Lean) مثل ما حدث عند تنفيذ برامج التدريب داخل الصناعة (TWI) التي تم تطبيقها على المصانع في عام ١٩٤٠م أثناء الحرب العالمية الثانية، وقد ركز تشارلز ألين (Charles Allen) على بعض البرامج التدريبية وهي (تعليمات العمل،

أساليب العمل، العلاقات الوظيفية) في الولايات المتحدة الأمريكية وتلك البرامج تقوم على أربع عمليات وهي (الإعداد، العرض، التطبيق، الاختبار)، وبعد هزيمة اليابان في الحرب كانت بحاجة إلى إعادة بناء بنيتها التحتية الصناعية لذا اعتمدت على تلك البرامج، وتم زيادة الإنتاج وتقليص وقت التدريب وتوفير القوى العاملة وتخفيض الخسائر والشكاوي في فترة التطبيق من عام 1940م إلى 1945م، وعلى الرغم من أن الإدارة اليابانية وفلسفة اللين أكثر شمولاً من تلك البرامج لكنهما ينبعان من نفس الجذور، ولعبت تلك البرامج دوراً مهماً في تحسين ممارسات الإدارة اليابانية وفلسفة اللين مما ساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصانع (Huntzinger, 2016:5-40).

وفي أواخر الثمانينيات اعتمدت العديد من الشركات اليابانية مثال شركات تويوتا ونيسان وسوني وهوندا مدخل التصنيع الرشيق، وأصبحت تلك الشركات رائدة في السوق ليس فقط في اليابان بل أيضاً في أمريكا الشمالية وأوروبا (Dave, 2020:1599)، واللين هو عبارة عن دراسة أجراها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (Massachusetts Institute of Technology) حول أداء صناعة السيارات اليابانية مقارنة بدول الولايات المتحدة وأوروبا، ويبدو نظام الإنتاج المطبق لدى تويوتا بمثابة الأداء الأفضل لجميع الأنظمة الصناعية، حيث يتم تقييم الأداء على أساس (50) معيار تقييم (Xlgroupe, 1988:3).

ويُعرف اللين أو الأسلوب الرشيق (Lean) بأنه طريقة تفكير للتكيف مع التغيير، والقضاء على الهدر، والتحسين المستمر، وقبل أن نتخذ أي خطوات للقضاء على الهدر، علينا تحديد الخطوات التي تسبب هدراً، وهي الخطوات التي لا تضيف قيمة (Earley, 2016:2,13)، ويُعرف أيضاً بتحقيق المزيد باستخدام عدد أقل من الأفراد، وتحفيز الموظفين، وتقليل الفائض، والسعي المستمر للحصول على خدمات خالية من الأخطاء في بيئة عمل آمنة جسدياً وعاطفياً ومهنياً (Georgescu, 2011:4-8)، كما يُعرف بأنه عملية تحسين مستمر وما يميز الأسلوب الرشيق عن إدارة الجودة الشاملة هو أنه لا يقتصر على بعض المبادئ والتوصيات ولكن يوفر خريطة طريق لعملية التغيير ومجهزة بصندوق أدوات للتنفيذ (Ashtiani, 2016:2). والإدارة الرشيقة هي عملية ديناميكية تركز على الاستفادة، وتهدف إلى إحداث تغيير حقيقي، والقضاء على الخسائر وخلق القيمة (Melović, Mitrović, Zhuravlev & Braila, 2016:1)، كما تُعرف بأنها التعلم من الأخطاء وإيجاد حلول جديدة باستمرار نحو عمليات خالية من الهدر (Hofer & Naeve, 2017:64)، وهي استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة، للحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية (السحباتي، 2021: 204).

ومن المصطلحات المرتبطة بالإدارة الرشيقة القيام بالخدمة في الوقت المناسب (JIT)، وفرق العمل، وكايزن، فمصطلح القيام بالخدمة في الوقت المناسب ظهر في أواخر الستينيات من القرن العشرين عندما طورته الشركة اليابانية تويوتا، وتلاشى هذا المصطلح في بداية التسعينيات وتم صياغة مصطلح جديد وهو الإدارة الرشيقة، وكان يعني القيام بالخدمة عندما يكون هناك طلب فعلي عليها، مما أدى إلى حسن استخدام الموارد وسهولة مراقبة كل مرحلة من مراحل سير العمل والتكيف مع أي تغييرات جديدة تتعلق بمواصفات الخدمة وانخفاض التكاليف والبساطة والمرونة في العمل وتحقيق بعض المزايا التنافسية، ومصطلح فرق العمل هو شكل من أشكال العمل الجماعي حيث يتم تقسيم الموظفين إلى فرق لأداء أدوار وظيفية مختلفة وعدم التركيز على موظف واحد للقيام بمهام معينة، وهذا يدعم الدوران الوظيفي ويؤدي إلى تحقيق الالتزام الوظيفي والشعور بالمسؤولية وتنوع المهارات والتواصل المستمر وتجنب الارتباك الناتج عن سوء الفهم (Nandan & Mitra, 2021:14-16).

ومصطلح كايزن Kaizen يعني جمع وبسط وحذف، وهدفه تنميط العمليات وفي نفس الوقت التخلص من الهدر، حيث يمكن التخلص من الهدر من خلال جمع الأنشطة وتبسيطها وحذف أي سبب للهدر

(سمرز، ٢٠١٤: ٤٢٠). ويعود إلى كلمة يابانية تعني "التغيير للأفضل" أو "التحسين المستمر"، والهدف منه هو التحول إلى الإدارة الرشيقية، ويعني دمج التغييرات التدريجية الصغيرة في العمل من أجل تعزيز الجودة بشكل مستمر، ويؤدي إلى تعزيز العمل الجماعي والعمل مع الإدارات المختلفة، وتعزيز المهارات القيادية حيث يوجد قائد للفريق يتحمل مسؤولية قيام جميع الأعضاء بمهامهم، كما يؤدي إلى التخلص من صور الهدر في العمليات الحالية، وتعزيز رضا الموظفين، والتنمية المهنية لهم من خلال تدريب الجدد وقياس أداء القدامى (Nandan&Mitra,2021:16-18).

وفي ضوء ما سبق يُمكن تعريف الإدارة الرشيقية بأنها: مدخلٌ يُمكن من خلاله الكشف عن صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصّفيّة (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة)، والتخلص منها.

ثانياً مبادئ الإدارة الرشيقية:

إن الإدارة الرشيقية تتطلب التعاون بين المعلمين والقادة في القيام ببعض الممارسات التي تركز على تلبية احتياجات العملاء، وتقوم على عدة مبادئ أساسية، فأشار ليكر (Liker,2004:11-12) إلى المبادئ التالية:

- **الفلسفة والرؤية والأهداف**: التفكير طويل المدى، والرؤية التي نحاول تحقيقها، وهذا يستلزم أن تكون الأهداف واضحة.

- **العملية**: العملية الناجحة الخالية من صور الهدر ستؤدي إلى نتائج جيدة، حيث يتم حل المشكلات بطرق علمية واحدة تلو الأخرى.

- **الأفراد**: تحقيق عنصر احترام الأفراد وتطوير أدائهم في منهجية الإدارة الرشيقية، وتعليمهم طرق جديدة في التفكير حيث قد تؤثر الانطباعات عن تجارب البعض في الماضي إلى الحكم الخاطئ على الاحتمالات المستقبلية.

- **حل المشكلات**: حل المشكلات باستمرار يؤدي إلى التعلم التنظيمي، فعندما يكون هناك انحراف عن المعيار فيتم البحث عن الأسباب الجذرية، كما يتم توقع المشكلات المستقبلية للحد منها.

وأضاف دونبروسك وميلك (Dombrowsk&Mielke,2013 :571-572) المبادئ التالية:

- **التحسين المستمر** (السعي نحو الكمال، الفشل يؤكد على إمكانية التحسين).

- **التطوير الذاتي** (اكتساب المهارات الجديدة للمعلمين والقادة، القائد الرشيق نموذج يحتذى به وتُعد دائرة ديمنج (Plan-Do-Check-Act Deming Cycle) (خطط، نفذ، افحص، تصرف) مدخلاً للتطوير الذاتي.

- **جيمبا Gemba** (صنع القرار بناءً على المعرفة المباشرة)، وتوجد خمس قواعد لجيمبا وهي: الذهاب إلى مكان حدوث المشكلة، وتحليل جميع الأشياء المرتبطة بالمشكلة من عمليات وأشخاص وغيرها، ثم اتخاذ تدابير مضادة مؤقتة من أجل تحقيق رضا المستفيد على الفور قبل قضاء الكثير من الوقت والجهد في القاعدة الرابعة وهي البحث عن السبب الجذري للمشكلة ويُمكن هنا استخدام 5Whys، وأخيراً اتخاذ التدابير المضادة الدائمة بعد معرفة السبب الجذري للمشكلة.

وأشار صلاح، صبحي وعلي (Salah, Sobhi & Ali, 2014:80-85) إلى سبعة مبادئ رئيسية وهي التحسين المستمر، التركيز على معالجة العملية، الثقة والاحترام المتبادل، التمكين، الاتساق، الرؤية والرسالة والقيم، القدرة على التكيف، ويمكن توضيحهم في الشكل التالي:



شكل (1)

مبادئ الإدارة الرشيدة

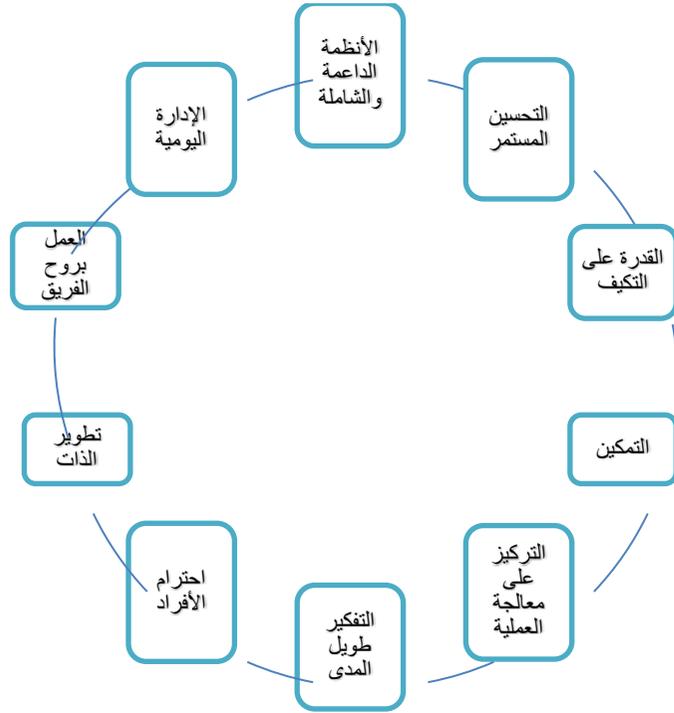
Source:(Salah, Sobhi & Ali ,2014:80-85)

ثم أشار أشتياني (Ashtiani,2016:71-102) إلى المبادئ التالية:

- **احترام الأفراد:** (عدم الخوف من الأخطاء من خلال التشجيع، ودعم أفكار التحسين الجديدة، وعمل مدونة للسلوك لترسيخ القيم التنظيمية للمدرسة، والعمل في ضوء رؤيتها وأهدافها، وترسيخ الثقة والاحترام المتبادل، وتنمية الموارد البشرية، والتواصل والشفافية).
- **تطوير الذات:** (التعلم بالممارسة من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة، والتفكير والتصرف والتحدث بشكل مرن، وامتلاك معارف متعلقة بالإدارة الرشيدة من خلال التواصل بشكل مستمر مع الخبراء والمستشارين في الأسلوب الرشيق، وحضور الندوات وورش العمل، وتوفير فرص متساوية للتدريب على مبادئ الإدارة الرشيدة، والتخطيط لاجتماعات منتظمة ومتكررة في مكان العمل أثناء الممارسة العملية للكشف عن المشكلات وإيجاد حلول لها، والمشاركة في اتخاذ القرارات).

- الأنظمة الشاملة والداعمة: (عمل تقارير أداء يومية، والتركيز على مصالح النظام بأكمله لأن لها أولوية على المصالح الوظيفية، وعمل نظام للمكافآت، ووضع خطط عمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد أولويات الأهداف وتحديد الأكثر فعالية وتخصيص الموارد المتاحة، وتعيين أشخاص لديهم المهارات الكافية في الإدارة الرشيقية).
- الإدارة اليومية: وتتضمن (ممارسة القيادة الرشيقية باستمرار، وتحفيز الطلاب للمشاركة في أنشطة التحسين المستمر، والعمل الموحد، تكرار الإجراء يكسب الطالب والمعلم خبرات حيث سيدرك تدريجياً أوجه القصور في الإجراء وسيصل لحلول أكثر إبداعاً، والتزام المعلمين بالوقت يخرس ثقافة التحسين المستمر في تلاميذهم).
- كايزن: ويعني تضمين كايزن في الثقافة التنظيمية للمدرسة، ولا يتحقق بعد كايزن إلا في وجود الأبعاد الأربعة السابقين له.

وفي ضوء ما سبق يُمكن عرض مبادئ الإدارة الرشيقية في الشكل التالي:



شكل (٢)
مبادئ الإدارة الرشيقية
(عداد الباحثة)

ثالثاً أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة:

تكمن أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في أنها:

- تساعد الطلاب على التركيز والتقليل من الانقطاعات التي تبطئ عملية التعلم، وهذا سيؤدي إلى تحسين القدرة الأكاديمية (المهارات التعليمية) لديهم.
 - تقلل معدل السلوكيات الخاطئة.
 - تعزز الثقة بالنفس لدى المعلم والطلاب.
 - تمنح المزيد من الوقت لدعم الاحتياجات التعليمية الفردية (Richter, 2022:1).
 - تعمل على زيادة الفعالية والكفاءة والقدرة التنافسية ورضا العملاء والاستجابة لطلباتهم، وتقليل الشكاوى والتكلفة والوقت (LBS Partners, et al, 2014:2).
 - تحسن معنويات المعلمين ومشاركتهم الإيجابية في تحقيق جودة الأداء المدرسي (Kadarov & Demecko, 2016:12).
 - تقلل ساعات العمل الإضافية (Lizak, 2016:33).
 - تقلل الأعمال الورقية (Melović, et al, 2016:3).
 - تقلل الفائض في الموارد المستخدمة (ICEpts Technology Group, Inc, 2017:2).
- وفي ضوء ما سبق نجد أن الإدارة الرشيقة تؤدي إلى رضا المعلمين والطلاب عن العملية التعليمية، وتخفيف الإحباط، ورفع الروح المعنوية، وتحسين أخلاقيات العمل، والنقد البناء دون الخوف من العقاب.
- ### رابعاً مراحل تطبيق الإدارة الرشيقة:
- يوجد خمس خطوات لتطبيق الإدارة الرشيقة وهي:
- تحديد القيمة في خطوات الإدارة الصفية من أجل تحديد المشكلات والعمل على حلها.
 - رسم مخطط التدفق الذي يتضمن جميع خطوات الإدارة الصفية، والأشخاص الذين يساهمون في العمليات.
 - استمرار سير عمل المعلم، وذلك من خلال تحفيزه، وتوفير وسائل التواصل الفعال بينه وبين الإدارة، وتقسيم العمليات الرئيسية إلى عمليات فرعية مما يساهم في تسليم المهام بشكل أسرع وبجهد أقل.
 - التركيز على رضا العملاء.
 - التحسين المستمر (Helmold, 2020:2).

ويُشير عادل وبادي والبزيرات (Adel, Badiea&Albzeirat,2020:36) إلى الخطوات التالية:

- تحديد القيمة من وجهة نظر العملاء.
- التخلص من أي خطوات لا تضيف قيمة.
- جعل خطوات تحقيق القيمة تحدث في تتابع حتى تتدفق الخدمة بسهولة للعملاء.
- التحسين المستمر أي تبدأ العملية مرة أخرى وتستمر حتى يتحقق التحسين المستمر.

وفي ضوء ما سبق يُمكن تحديد خطوات تطبيق الإدارة الرشيقة في الصف الدراسي كما في الشكل التالي:



شكل (٣)

خطوات تطبيق الإدارة الرشيقة في الصف الدراسي
(إعداد الباحثة)

خامساً متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة:

تتمثل متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة فيما يلي:

- (١) المهارات الرشيقة: وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدرسة، والتي تستهدف تطوير مهارات المعلمين وقدراتهم بشكل سريع بما يتلاءم مع الظروف الحالية والمستقبلية.
- (٢) الإجراءات الرشيقة: وهي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسياساتها، والتي تهدف إلى تقليل الهدر في وقت المعلمين وجهدهم وصولاً للكمال.

- (٣) السلوكيات الرشيقة: وهي الممارسات التي تهدف إلى تغيير قيم المعلمين وتوجهاتهم، وتعزيز السلوكيات الإيجابية وتقليل السلوكيات السلبية بما يتوافق مع الثقافة العامة السائدة في المدرسة (باسباع، ٢٠٢١: ١٧٤). والتدخلات التأديبية: وذلك لمعالجة مشاكل الانضباط، وعلينا أن نفكر هنا كيف نعالج السلوك غير اللائق للطلاب هل بأسلوب العقاب أم التعزيز أم الأسلوبين معاً؟ وما السلوكيات التي تحتاج معالجة فورية؟ ويقوم المعلم بردود أفعال لفظية وجسدية

لتعديل السلوك مثل الاتصال البصري مع الطالب المسيء مع الحفاظ على مسافة كافية حتى لا يبدو الأمر تهديداً، ومطابقة تعبيرات الوجه مع محتوى الرسالة، أو وضع الإصبع على الشفاه وهز الرأس، أو استخدام نبرة صوت أعلى قليلاً، ويفضل أن يكون التعديل بشكل خاص وخفي، ويجب هنا توعية أولياء الأمور بالسلوكيات السلبية والإيجابية، وأيضاً معالجة السلوك غير اللائق للمعلمين (إبقاء الطلاب لساعات إضافية، الانحراف عن موضوع الدرس، السخرية والاستهزاء، عدم الرد على أسئلة الطلاب، التقييم غير العادل، اللامبالاة تجاه بعض الطلاب، التحرش الجنسي، المحاباة) . وتختلف القواعد والإجراءات المتبعة في الصف وفقاً لاحتياجات ورغبات المعلم والطلاب، وتنص القواعد على:

- ساعد زميلين لك في الفصل يومياً (فكر في كيفية مساعدة الآخرين).
- تعامل مع ممتلكات الآخرين كما لو كانت ملكاً لك (فكر في شعور الآخرين).
- استمع للآخرين قبل أن تتحدث (فكر قبل أن تتحدث).
- احتفظ بيديك لنفسك (فكر قبل أن تتصرف).

وقواعد السلوك تتعلق بـ(إحضار الأدوات في الفصل، الجلوس في المقعد المخصص، احترام الآخرين، التحدث أو عدم التحدث في أوقات محددة، مغادرة المقعد المخصص، احترام ممتلكات الآخرين، تجنب العدوان، استخدام المواد والمعدات توزيعها وتجميعها وتخزينها)، العمل الجماعي (السلوكيات المتوقعة في المجموعة، الحركة داخل وخارج المجموعة، تحديد الأدوار (مسجل، مدير المهمة، حارس الوقت، مقيم ذاتي)، مشاركة الطلاب، والأنشطة الصفية) (Marzano,2003:13-62).

وفي ضوء ما سبق يُمكن تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في الصف الدراسي كما يلي:

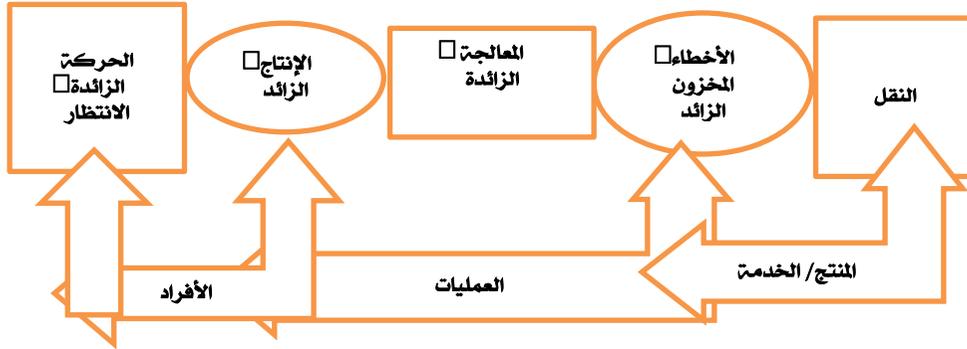
- (١) وجود ثقافة تنظيمية داعمة: وذلك من خلال التركيز على تحقيق رضا الطالبات والمعلمات، وتوفير دورات تدريبية للمعلمات حول أدوات الإدارة الرشيقة للصف، وتمكينهم من خلال السماح لهم باتخاذ بعض القرارات في الفصل لضبط العملية التعليمية، والعمل بروح الفريق وفق قواعد ورؤية وأهداف المدرسة، وتوافر الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمات وبعضهم وبين الطالبات وأيضاً مدير المدرسة، وحرص المدير على تحقيق المساءلة اليومية وتوزيع أعباء العمل، وتواجهه في موقع المشكلة إذا وجدت.
- (٢) وجود مدونة سلوك أخلاقي تتبناها الوزارة: ويتم تطبيقها على مستوى الإدارات التعليمية لضمان حسن سير العملية التعليمية، ويجب أن تتضمن مسؤوليات المدير والمعلم والطالب وأولياء الأمور، والعقوبات التي تفرض على من يخالف التعليمات والقواعد.
- (٣) التعلم بالممارسة: وذلك من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة للصف المدرسي باستمرار، وتسجيل المشكلات وكيف تم مواجهتها وحلها.

سادساً أدوات الإدارة الرشيقة:

تتعدد أدوات الإدارة الرشيقة ويُمكن تحديد أكثر الأدوات ملاءمةً للإدارة الصّفيّة كما يلي:

(١) مخطط التدفق (FC) Flow chart:

إن مخطط التدفق هو الأداة الأولى التي يجب استخدامها في الإدارة الرشيقة، حيث يشير إلى جميع العمليات والأنشطة اللازمة لتقديم خدمة تعليمية جيدة للمستفيدين في المؤسسة، ومن خلاله يمكن للمعلم تحديد العمليات والأنشطة التي تهدر الوقت والطاقات البشرية وتمنعه من تقديم الخدمة التعليمية لطلابه دون تحديد أسباب، وتوجد أربع خطوات لرسم مخطط التدفق وهي: تحديد العمليات والأنشطة المتعلقة بالخدمة التعليمية، ثم رسم مخطط التدفق الحالي، وبعد ذلك يتم رسم مخطط التدفق المستقبلي، وأخيراً تنفيذ خطة العمل لإجراء التحسين المطلوب (National Research Council (Canada,2004:4)، كما يشير ليكر (Liker,2004:35) إلى أنه إحدى الأدوات التي تساعد في فهم الحالة الحالية، وتطوير رؤية عالية المستوى لكيفية تدفق المواد والمعلومات لتحقيق أهداف العمل. ويستخدم مخطط التدفق لوصف العمليات الحالية واقتراح تعديل لها (سيد، ٢٠٢٠: ٣٨٠). ويُمكن تحديد صور الهدر السبعة وفقاً لمخطط التدفق كما في الشكل التالي:



شكل (٤)

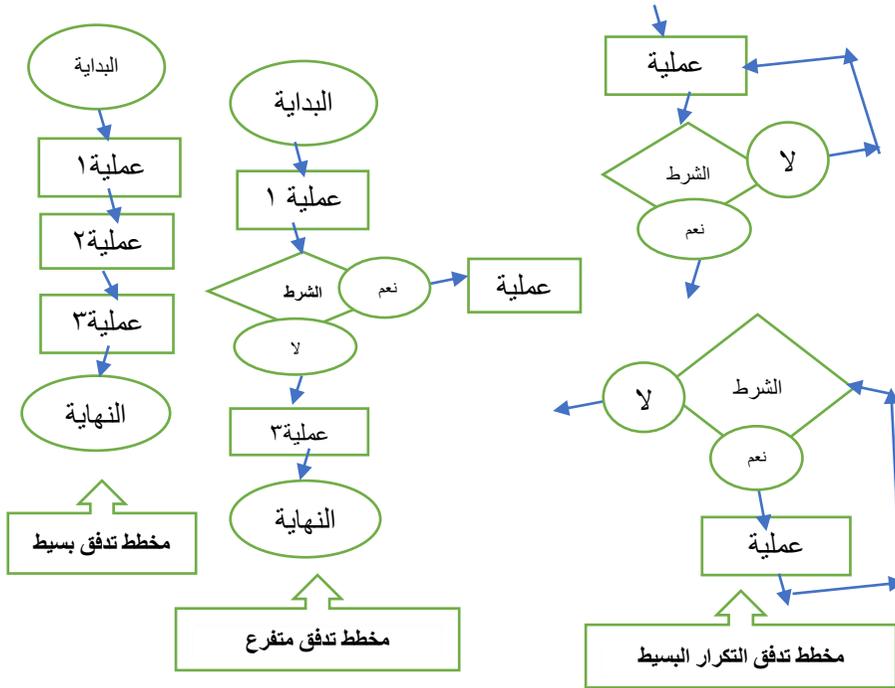
صور الهدر السبعة

Source: (Earley, 2016:14)

ويتضح لنا من الشكل السابق أن صور الهدر النوعي متعلقة بالمنتج أو الخدمة والعمليات والأفراد، ويشير كودروف وديمكو (Kadarov & Demecko, 2016:12-14) إلى وجود صورة لهدر النوعي بالإضافة إلى السبع صور الأخرى وهي: المواهب، حيث تتضمن شعور المعلمين بالإحباط وزيادة معدل الدوران الوظيفي والإمكانات البشرية غير المستخدمة، وأضاف بيمبرتون (Pemberton, 2018:52) صورة أخرى للهدر وهي الفرص الضائعة.

كما أن الجهود الذهني قد يكون صورة للهدر، والتفكير الرشيق يمكن من خلاله تحسين العمليات عن طريق دراسة العمليات من خلال الملاحظة المباشرة لأنشطة العمل ثم وضعها في تسلسل، ثم التخلص من الأنشطة التي تسبب هدر، بعد ذلك يجب موافقة جميع المتأثرين بالعمليات بالنسبة لما تحتاجه تلك العمليات لنجاحها، ثم حل المشكلات باستخدام الطرق المنهجية (سمرز، ٢٠١٤: ٤١٤-٤١٦). ويوجد نوعان من

الهدر وهما الهدر الناتج عن أنشطة لا تضيف قيمة ولكن من الضروري القيام بها كالأنشطة المطلوبة بموجب اللوائح، والهدر الناتج عن أنشطة لا تضيف قيمة ويجب التخلص منها فوراً (Medidi, 2015:9). وتطبيق مخطط التدفق نادر نسبياً في التعليم فهو تقنية تتضمن مصطلحات ورموز بصرية موحدة وتكون موجهة نحو العمليات بدلاً من التركيز فقط على نقص الموارد، ويساعد في تحديد الحلول الممكنة لجميع المشكلات، فقد تم استخدامه في إحدى الدراسات لمعالجة ضغوط العمل بالمدارس، حيث تم عقد جلسات عصف ذهني مع المعلمين ومن خلالها تم تحديد العوامل التي تجعلهم فخورين بالعمل في المدرسة ومنها العلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع أولياء الأمور، والدعم الإداري، وسمعة المدرسة، وتنمية الإبداع، وكفاءة الزملاء، كما تم تحديد العوامل المسببة لضغوط العمل، ومنها عدد المهام، ومتطلبات الجودة، وكفاءة الاجتماعات، والمرافق، والعمليات الإدارية، وغيرها (Riezebos & Huisman, 2021:1054-1060). وتوجد ثلاثة أنواع لمخطط التدفق، وهي مخطط تدفق بسيط، ومخطط تدفق متفرع، ومخطط تدفق التكرار البسيط، ويمكن توضيحهم كما في الشكل التالي:



شكل (٥)

أنواع مخطط التدفق

المصدر: (عزت وأحمد، ٢٠١٤: ١٩-٣٥)

ويُمكن تحديد صور الهدر النوعي بالمؤسسات التعليمية كما في الجدول التالي:

جدول (٢)

صور الهدر النوعي بالمؤسسات التعليمية

<ul style="list-style-type: none"> - غياب المعلم دون إبلاغ المدير - تغيير الجداول باستمرار - وجود أخطاء في طباعة الإمتحانات - نقص عدد أوراق الإمتحانات - الذهاب إلى الفصل الخطأ - وجود أخطاء في تحضير الدروس 	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - طباعة عدد زائد عن المطلوب من أوراق الإمتحانات - زيادة العبء التدريسي للمعلمين - قيام المعلمين بمهام إدارية خارج ساعات العمل 	الإفراط في الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> - تأخر المعلمين عن حضور الاجتماعات مع المدير - استغراق وقت طويل في إصلاح مرافق المدرسة - تأخر الطلاب عند تسليم واجباتهم - تأخر الطلاب عن حضور بعض الحصص - تأخر المعلمين عن حضور بعض الحصص 	الانتظار
<ul style="list-style-type: none"> - إلزام المعلمين بمهام لا تتوافق مع تخصصاتهم ولا اهتماماتهم 	المواهب غير المستغلة
<ul style="list-style-type: none"> - احتفاظ المعلمين بوثائق وأسئلة إمتحانات خاصة بالعام السابق 	المخزون الزائد
<ul style="list-style-type: none"> - بُد مكاتب المعلمين عن الفصول 	الحركة الزائدة
<ul style="list-style-type: none"> - إلزام المعلمين بحضور اجتماعات مناقشة موضوعات تم مناقشتها من قبل 	المعالجة الزائدة

Source: (Mulyana ,et al,2022:202)

وفي ضوء ما سبق يُمكن تحديد صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية وجميعها صور هدر في الموارد المادية والبشرية ووقت العملية التعليمية كالتالي:

- الحركة الزائدة (كثرة تنقلات الطلاب في الفصل أثناء الشرح).
- الانتظار (الوقت الذي يقضيه الطالب دون جدوى).
- الأخطاء (أنشطة لا يتم تنفيذها بطريقة صحيحة).
- المجهود الذهني (الجهد المبذول لتوصيل المعلومات للطلاب في ظل وجود مشكلات تُعيق المعلم).
- هدر المواهب (الإمكانات البشرية)، أي عدم استغلال مواهب الطلاب.
- الأنشطة الزائدة، أي القيام بأنشطة غير ضرورية.
- المخزون الزائد، أي وجود أدوات ومعدات ليست ضرورية للاستخدام اليومي.

(٢) كانبان (Kanban):

مصطلح كانبان Kanban هو مصطلح ياباني مشتق من (Kan) بمعنى مرئي و(ban) بمعنى بطاقة، لذا فكلية كانبان بمعنى "بطاقة يمكن رؤيتها"، وصاحب فكرة بطاقات كانبان هو أونو (Ohno) عندما

لا حظ أن أرفف محل بقالة عليها مخزون كاف فقط لتلبية طلب العملاء، كما أن المخزون لا يتم تجديده إلا إذا كانت هناك أماكن فارغة على الأرفف، ومن هنا جاءت فكرة عمل بطاقات مرئية يمكن من خلالها تقليل المخزون غير الضروري، كما ستساعد في اكتشاف المشكلات، وقد تتضمن البطاقة وصف

المهام والمكلفين بها والمواعيد النهائية لإتمامها (TemplateLAB,2024).

واليابان هي الدولة التي أدركت ضرورة تجنب إهدار الموارد، وقد طورت شركة تويوتا نظام كانبان وقدمته عام ١٩٦٢م لضمان تدفق المواد مع استخدام الحد الأدنى من الموارد، والهدف منه زيادة المرونة، وتقليل خطوات إجراء العملية، وتقليل الوقت وتشخيص نقاط الضعف في العملية، ومن مبادئه التركيز على التدفق والتحسين المستمر، وتعد بطاقات كانبان مكوناً أساسياً لنظام كانبان فيمكن من خلالها تحديد خطوات إجراء العملية (Wakode ,Raut & Talmale ,2015:2518-2519)، ويُعد نظام كانبان أحد الأدوات الرئيسية التي تشكل أساس رسم خرائط تدفق القيمة (VSM) (Chen & Bouzary ,2018:532), (Krishnaiyer).

ويُمكن استخدام تلك الأداة في تنظيم الكنترولات وفي الورش، حيث يُمكن من خلال تلك البطاقات ترتيب المواد والمعدات تصنيفها، وتحديد الأدوات والأوراق المطلوبة بسهولة، وإعادة استخدام الفائض دون هدر.

(٣) خريطة باريتو:

هي أداة بيانية هامة لتحليل المشكلات من خلال ترتيب أسباب تلك المشكلات من أكبرها حجماً إلى أقلها، وقد سميت بهذا الاسم نسبة إلى عالم الاقتصاد الإيطالي فيلفردو باريتو، وهي عرض بياني لقاعدة ال-20-80، حيث إن من خلال دراسته للاقتصاد الإيطالي لاحظ أن ٨٠٪ من الثروة في إيطاليا في يد ٢٠٪ من السكان، وفي عام ١٩٥٠م طبق جوزيف جوران هذا المبدأ على تأكيد الجودة ورقابيتها عندما لاحظ أن ٨٠٪ من خسائر الدولار نتيجة ٢٠٪ من مشاكل الجودة (سمرز، ٢٠١٤: ٤٦٠-٤٦٢).

كما أنها تشير إلى أن مجموعة كبيرة من العوامل مسؤولة عن نسبة كبيرة من الشكاوى والمشاكل، ويتم تصنيف تلك الشكاوى والمشاكل وفقاً لدرجة الأهمية في شكل خريطة الأعمدة bar-chart، ويتم التركيز على حل أكثرها أهمية وترك الأقل أهمية (سيد، ٢٠٢٠: ٣٨٤).

(٤) 5S:

وهي تتضمن خمس مراحل يُمكن عرضهم كالتالي:

- افرز Sort: أي التخلص من العناصر غير الضرورية في مكان العمل والتي قد تسبب الفوضى ومخاطر التعثر.

- رتب Set in Order: أي ترتيب العناصر الضرورية بحيث يمكن استخدامها بسهولة، ويجب أن يكون كل شيء في مكانه.

- نظف وتمع Shine: أي تنظيف مكان العمل باستمرار.

- اتبع القواعد Standardize: أي توحيد أفضل الممارسات في مكان العمل، واتباع القواعد وتطبيقها.

- الاستدامة Sustain: أي الحفاظ على كل شيء في حالة جيدة، وإجراء عمليات التفتيش المنتظمة للتأكد من اتباع قواعد العمل، وتوفير التدريب، وتشجيع الموظفين على الانضباط، وبالتالي فيصبح اتباع قواعد

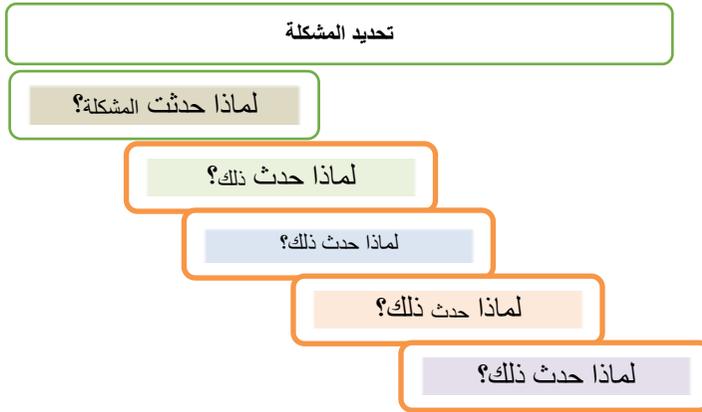
العمل عادة يقوم بها الموظفون باستمرار (Pemberton ,2018:53-54).

ويجب أخذ العامل البشري في الاعتبار أثناء تنفيذ ممارسات 5S من خلال استخدام أساليب تنظيمية

مبتكرة، وعقد ورش عمل لتدريب الفرق على ظروف العمل المتغيرة (Lizak,2016:32).

5Whys(5):

هي أداة أساسية لتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات، وقد تعرضت هذه الأداة لانتقادات شديدة وهذا بسبب ميل معظم الباحثين للوقوف عند أعراض المشكلة وعدم الانتقال إلى الأسباب الجذرية، وضعف الدعم للباحثين من قبل الإدارة لطرح الأسئلة والوصول إلى المعلومات المطلوبة، والوصول إلى أسباب مختلفة لنفس المشكلة باختلاف الباحثين القائمين بطرح الأسئلة (Serrat,2009:32)، والهدف منها عدم تكرار حدوث المشكلة مرة أخرى، ومن السهل استخدامها بدون إجراء تحليل إحصائي، وتساعد في معرفة العلاقة بين الأسباب المختلفة للمشكلة (Ahmedani,2020:1).
ويُمكن تحديد خطواتها كما في الشكل التالي:

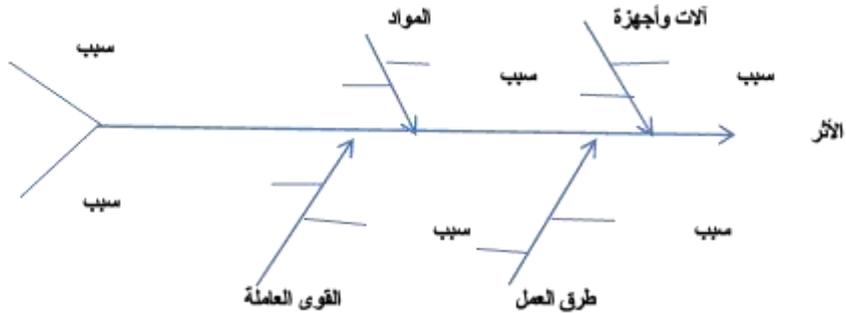


شكل (6)

خطوات 5Whys

Source:(Serrat,2009:31)

(٦) مخطط إيشيكاوا (Ishikawa Diagram) ويُطلق عليه أيضاً هيكل السمكة (Fishbone Diagram) أو هيكل خرائط السبب والنتيجة، ويُمكن رسمه كما في الشكل التالي:



شكل (٧)

هيكل خرائط السبب والنتيجة

المصدر: (البكري، ٢٠٠٠: ٣٩٢)

ويُعد المخطط أو الهيكل أداة عصف ذهني عالية الوضوح يمكن من خلالها إثارة المزيد من الأسباب الجذرية، وتحديد سريع للسبب الجذري إذا كان موجوداً عدة مرات في نفس الشجرة السببية أو في شجرة مختلفة، وتسمح برؤية جميع الأسباب في وقت واحد، وهو تصور جيد لعرض المشكلات على أصحاب المصلحة، ومن أخطائه أن المشكلات المعقدة الناتجة عن الكثير من الأسباب قد تصبح مربكة بصرياً، وبالتالي لا يمكن التعرف بسهولة على العلاقات المتبادلة بين الأسباب (Helmold,2020:33).

(٧) الصيانة الوقائية الشاملة (TPM) (Total Productive Maintenance):

الصيانة الوقائية الشاملة (TPM) مفهوم ياباني يعود أصله إلى عام ١٩٥١م، وهدفها تحقيق فعالية المعدات والأجهزة وتقليل شكاوى العملاء، والحفاظ على وجود بيئة عمل آمنة خالية من الحوادث، وارتفاع مستوى الثقة بين الموظفين، ويستغرق تنفيذها عاماً أو أكثر، وهي عملية مستمرة، ويوجد عدة أنواع من الصيانة منها: صيانة الأعطال وفيها يتم انتظار حدوث أعطال ثم يتم تصليحها، والصيانة الوقائية تكون يومية للحفاظ على المعدات والأجهزة وعدم تدهورها، والصيانة الدورية هي صيانة تعتمد على الوقت لمنع حدوث مشكلات مفاجئة، والصيانة التنبؤية التي تعتمد على حالة المعدات والأجهزة ومراقبتها عبر نظام إلكتروني، ويجب قيام الإدارة العليا بتوعية الموظفين بالأداة، وتدريبهم على أساس الحاجة، فالبعض يحتاج إلى تدريب مكثف والبعض الآخر يحتاج إلى مجرد توعية، كما يجب زيارة الأماكن التي طبقت الأداة بنجاح للاستفادة من تجاربها، وتشكيل لجنة لإدارة الأداء المؤسسي من واجباتها التحسين المستمر والصيانة وتحقيق الجودة، وتحديد المعايير والأهداف المراد تحقيقها، وإنشاء نظام تحكم في المنتجات والمعدات الجديدة، ومراقبة تحقيق الأمن والسلامة في بيئة العمل (Venkatesh,2005:2-5).

كما تعمل الصيانة الوقائية الشاملة على إطالة عمر الآلة، وتحسين مهارات العاملين في تكنولوجيا الآلات وتدريبهم على تنظيف وصيانة وتعديل الآلات التي يعملون عليها، ويمكن من خلالها الفصل بين ما هو مطلوب وما هو غير مطلوب، وترتيب العناصر المطلوبة بشكل منظم ووضعها في مكان محدد، والحفاظ على المكان المحيط والآلات نظيفة ومرتبّة، وتنظيف المعدات وفق معايير محددة حتى يمكن تحديد مواطن الخلل فيها (سيفر، ٢٠٠٧: ١٢٩).

وفي ضوء ما سبق نجد أن أداتي مخطط إيشيكاوا والصيانة الوقائية الشاملة مناسبتان أكثر في إدارة الورش عن إدارة الصف الدراسي حيث تركز على تنظيف وترتيب الآلات والمعدات والأجهزة وصيانتهم.

المبحث الثاني الأسس النظرية للإدارة الصفية:

يتضمن المفهوم، والنظريات، والعمليات، والمشكلات، ويُمكن عرضهم كالتالي:

أولاً مفهوم الإدارة الصفية:

تسعى القيادة المدرسية إلى الاستخدام الأمثل والكفاء للوقت والموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات، واتخاذ قرارات صحيحة وعملية في الوقت المناسب، وتحقيق جو من التعاطف والتعاون والتفاهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة، والإدارة الجيدة للصف لا تحدث فجأة بل يتطلب الأمر قدراً كبيراً من الجهد والشخص المسؤول عن ذلك هو المعلم، حيث يقوم بمجموعة من العمليات كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة من أجل المحافظة على النظام الصفّي وتحقيق أهداف الموقف التعليمي، وفي ضوء ذلك يُمكن تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالإدارة الصفية كالتالي:

- "مجموعة من الأنشطة والعلاقات الإنسانية الجيدة التي تساعد على إيجاد جو تعليمي واجتماعي فعال، وأهم ما تشمل عليه توفير المناخ العاطفي والاجتماعي، تنظيم بيئة التعلم،

توفير الخبرات التعليمية، حفظ النظام، وملاحظة الطلاب ومتابعتهم وتقويمهم" (سلامة، ٢٠١٦: ١٥).

- مجموعة من الأنشطة التي تسعى الإدارة المدرسية من خلالها إيجاد وتوفير جو صفّي تسوده العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المعلم والطلاب وبين الطلاب أنفسهم داخل غرفة الصف بغية تحقيق أهداف الموقف التعليمي (محمد وعوض الله، ٢٠١٨: ٦).

- الأفعال التي يقوم بها المعلم في البيئة الصفّية لكي يجعل تحقيق المستوى الأعلى من التحصيل ممكناً (الزعبي، ٢٠٢٠: ٢٥).

- القدرة على توجيه الأنشطة المتعلقة بالبيئة الصفّية والتعليم من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل فاعل (سليمان وحمزة، ٢٠٢١: ٤).

- العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الصف من خلال الممارسات التي يقوم بها المعلم؛ لتوفير الظروف اللازمة لحدوث التعليم الجيد في ضوء الأهداف التعليمية (علي وسليمان، ٢٠٢٢: ١٥٤).

- مجموعة من الإجراءات والنشاطات التي يقوم بها المعلم للمحافظة على النظام الصفّي، وخلق جو يسوده التفاعل الإيجابي بين معلمي المدارس وطلابهم وبين الطلاب أنفسهم وبما يضمن حدوث التعلم وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (شريف، ٢٠٢٤: ٣١٩٠).

- الممارسات والإجراءات التي يسعى المعلم من خلالها إلى توفير بيئة صفّية تسودها العلاقات الاجتماعية الإيجابية لتحقيق أهداف العملية التعليمية (الصحيفي وآل عامر، ٢٠٢٤: ١٠٢).

وفي ضوء المفاهيم السابقة وجد أن هناك مفاهيم ركزت على التفاعل الإيجابي والمناخ العاطفي، وأخرى على تنظيم بيئة التعلم وتوجيه الأنشطة. ويمكن تعريف الإدارة الصفّية إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة.

ثانياً نظريات الإدارة الصفّية:

تتعدد نظريات الانضباط الصفّي، ويمكن عرض بعضها كالتالي:

(١) نظرية جاكوب كونين Jacob Kounin, s Theories: حيث يرى كونين أن غرفة الصف هي مجتمع صغير، حيث إن التفاعل مع أحد أفراد هذا المجتمع يمكن أن يؤثر على بقية أعضائه، وتتميز بحرص المعلم على أن لا يشعر الطلاب بالملل، الانتقال السلس من نشاط لآخر أثناء عملية التدريس، المحافظة على انتباه الطلاب ويقظتهم وتركيزهم)، حيث إنه عندما يقوم المعلم بتعزيز أحد الطلاب أو تصحيح سلوكه غير المقبول، فإن هذا التفاعل يؤثر على بقية الطلاب.

(2) نظرية فريد جونز Fred Jones, s Theories: حيث يرى جونز أن المعلم لكي يحد من إضاعة الوقت عليه أن يتواصل مع الطلاب من خلال رسائل غير لفظية واضحة، وأن يطور نظاماً مكافأة الطلاب

المهتمين في أداء مهمات التعلم، وأن ينظم البيئة المادية لغرفة الصف بطريقة تيسر عملية التواصل، وأن يستخدم أساليب تدريس تضمن استمرار تركيز الطلاب.

(3) نظرية ديفيد وروجر جونسون David and Roger Johnson Theories: حيث تشير إلى ضرورة تشجيع الطلاب المتنازعين معاً للوصول إلى حل للمشكلة التي سببت النزاع، حيث يتم تدريب الطلاب على التفكير الإبداعي ومهارات التفاوض واستراتيجيات حل النزاع (Johnson&Johnson, 2002: 35-36). ويتضح لنا من خلال ما تم عرضه من نظريات أن الإدارة الصفية الناجحة يمكن من خلالها الانتقال السلس من نشاط لآخر أثناء عملية التدريس، والمحافظة على انتباه الطلاب وتركيزهم، وعدم شعورهم بالملل، والحركة بسهولة في الفصل، والتواصل غير اللفظي مع الطلاب، وإدارة النزاع.

ثالثاً عمليات الإدارة الصفية:

إن المعلم الناجح في عمله هو إداري ناجح في صفه، وسر نجاحه لا يعزى إلى ما يملكه من مهارات تعليمية فقط بل يعزى إلى قدراته ومهاراته في إدارة صفه بفاعلية، لذا يمكن عرض عمليات الإدارة الصفية كما يلي:

(١) التخطيط:

التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب، ويقوم المعلم هنا بالبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف، وعليه توقع المواقف التي يمكن أن تحدث وكيفية التغلب عليها، وهو سلسلة من القرارات التي تتعلق بما يجب عمله وكيف ومتى يتم هذا (المغربي، ٢٠٢٠: ٥)، كما يساعد المعلم على تنفيذ أهدافه بكفاءة عالية بعيداً عن العشوائية والارتجال التي تؤدي إلى إهدار طاقات وإمكانيات دون الوصول إلى ما يصبو إليه من أهداف (البحيري، ٢٠١٤: ١٩)، ويجب أن تكون عملية التخطيط مرنة تفسح المجال لإجراء التغييرات، كما يجب على المعلم تحديد الأهداف التعليمية، وتحديد الأساليب التي ستتبع والأنشطة التي ستمارس من أجل بلوغ الهدف، وإشراك الطلاب في وضع الأهداف والأنشطة (سلامة، ٢٠١٦: ٢٤-٢١). وقد يكون سبب المشكلات الصفية سوء التخطيط، فعدم وضوح مضمون الدرس، وعدم تمكن المعلم من المحتوى المعرفي للدرس، وعدم وضع جدول زمني لكل نشاط تعليمي قد يؤدي إلى شعور الطلاب بالملل، وعدم الاستجابة لتوجيهات المعلم، وعدم التفاعل معه (سعد، ٢٠٢٠: ٢٦٥٦).

وفي ضوء ما سبق نجد أن من مسببات الهدر النوعي المتعلقة بعملية التخطيط عدم قيام المعلم بوضع خطة لتنفيذ أهدافه، وعدم إحصائه لأدواته ووسائله ودفاتره، وعدم توقع المشكلات التي قد تحدث داخل الفصل ووضع حلول لها.

(٢) التنظيم:

التنظيم هو تنظيم الطلاب للتعلم حيث يتم التوزيع على مجموعات مع مراعاة المبادئ التي تحكم ذلك وتنظيم الصف بكل ما يضمه من أثاث ووسائل وتجهيزات (أبو صعيديك، ٢٠١٥: ٢١)، فعلى المعلم أن يعود طلابه دخول الفصل والخروج منه بانتظام، وطلب الإذن قبل الكلام، وعدم السماح بالحديث لأكثر من شخص بوقت واحد، وجمع الدفاتر وتوزيعها بهدوء (سلامة، ٢٠١٦: ٢١-٢٤)، وأن تحفظ الأشياء في الأماكن المخصصة لها (البكري، ٢٠٠٠: ٣٤٣-٣٤٤).

ويتطلب التنظيم أيضاً فهم طبيعة الطلاب واحتياجاتهم النفسية، بالإضافة إلى حسن التخطيط بحيث يتم استغلال كل جزء وركن من أركان الصف دون زحامه بأشياء لا ضرورة لها، وتوزيع الأثاث والتجهيزات والموارد والوسائل التعليمية بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة والخبرات التعليمية، وتنظيم قاعة الصف بشكل يسهل حركة الطلاب، بحيث يتم إزالة مقاعد الطلاب غير الضرورية، أو الأثاث والأجهزة الإضافية، وتحديد المكان الذي سيقف فيه المعلم لإعطاء الدرس، وعمل خزائن للملفات

ووضعها في أماكن تسهل الاستفادة منها، والمحافظة على النظافة العامة للأرض والجدران (أبو خليل، ٢٠١١: ٦٧).

واستناداً إلى ما سبق نجد أن من مسببات الهدر النوعي المتعلقة بالتنظيم وجود مقاعد غير ضرورية بالفصل أو قلة عددها بالنسبة لعدد الطلاب، وقيام الطلاب بتحريك المقاعد من أماكنها وتوزيعها بطريقة تعرقل حركة المعلم والطلاب، وترك الطلاب أدواتهم في أماكن متفرقة، وانتقالهم من مكان لآخر بالفصل.

(٣) التوجيه:

التوجيه هو استخدام المعلم نفوذه لدفع الطلاب نحو تحقيق أهداف المدرسة، ويشمل تشجيع الطلاب على المشاركة والالتزام (محمد، ٢٠١٤: ٢٢)، ويتضمن التوجيه مهارات الاتصال وتتمثل في عدد من المهارات الفرعية كمقدمة الحديث، وحدة الصوت، واختيار الكلمات المناسبة والمفهومة، وانتقاء الألفاظ المؤثرة، والتحدث بطريقة هادئة واتزان انفعالي (سلامة، ٢٠١٦: ٢١-٢٤)، كما يتضمن توجيه السلوك الصفي الضعيف أو السلوك غير الإيجابي (أبو صهيبيك، ٢٠١٥: ٢١)، ومن خلال عملية التوجيه يستطيع المعلم الحفاظ على النظام، والتأثير على الطلاب في وجود روح الود والحب (عبوي وآخرون، ٢٠١٥: ٤٧)، حيث يقوم المعلم بإصدار أوامر واضحة قابلة للتنفيذ، وذلك باستخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، ومكافأة المطيع والمجتهد، ومعاقبة الكسول والمخل (الزعمي ودودين، ٢٠١٦: ٢٦١)، وقبول الطلاب التعليمات والتوجيهات الصادرة، ووجود أنظمة وتعليمات مدرسية يجب على الطلاب التقيد بها والحفاظ عليها، ويجب أن تكون أنظمة الإدارة المدرسية وقوانينها وتعليماتها معقولة ومنطقية حتى لا يتحداها الطلاب (أبو خليل، ٢٠١١: ٨٧-٨٩).

وفي ضوء ما سبق نجد أن من مسببات الهدر النوعي المتعلقة بعملية التوجيه عدم تشجيع الطلاب على المشاركة والالتزام، وعدم استخدام المعلم الإيماءات غير اللفظية مع الطلاب المخالفين للتعليمات، وعدم التعامل مع الطلاب بروح الود والحب، واستخدام المعلم أسلوب الأمر وليس التوجيه، وعدم قبول الطلاب لتعليمات المعلم لعدم منطقيتها ولأنها غير قابلة للتنفيذ.

(٤) الرقابة:

الرقابة هي تقييم أداء الطلاب للتأكد من تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات اللازمة للاحتفاظ بنفس مستوى الأداء أو إجراء تحسينات عليه، وتتضمن وضع المعايير التي تحدد الأداء المرغوب، والمتابعة المستمرة لمستوى الأداء (محمد، ٢٠١٤: ٢٢)، ومن خلالها يتم مطابقتها ما هو حادث بالفعل مع ما هو مقدر، وتحديد مدى المطابقة، واتخاذ ما يلزم تجاه الانحرافات، ودراسة تلك الانحرافات ومعرفة أسبابها (المغربي، ٢٠٢٠: ٧)، ويوجد نوعان من الرقابة وهي: الرقابة الإيجابية التي تهدف إلى ضمان حسن سير العمل، والتأكد من أن التصرفات والأنشطة تسير وفق القوانين والتعليمات، والرقابة السلبية التي تهدف إلى تصيد الأخطاء دون معالجة المشكلات (القاعوري، ٢٠٠٩: ٢٦-٢٧).

واستناداً إلى ما سبق نجد أن من مسببات الهدر النوعي المتعلقة بالرقابة عدم وضع معايير تحدد الأداء المرغوب من الطلاب، وتركيز المعلم على تصيد الأخطاء دون حل المشكلات، وتجاهله السلوكيات السلبية للطلاب وعدم حرصه على تعديلها.

رابعاً مشكلات الإدارة الصفية:

إن المؤسسات اليوم تتطلب أفراد ذوي مواصفات خاصة، والإدارة التربوية المعاصرة أصبحت من الضروريات الملحة في إدارة المؤسسات التربوية، فهي تلعب دور كبير في تفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق الجودة الشاملة، وتقوم على أسس ومبادئ للعمل على توظيف القدرات على نحو يضمن الحصول على أفضل مخرجات، وتعزيز السلوكيات الإيجابية وذلك وفق لوائح الانضباط، ومهما

تكون الجهود المبذولة في تطبيق تلك اللوائح فإننا سنواجه طلاب يرتكبون مخالفات، وتتعدد مشكلات الإدارة الصفية، ويمكن عرضها كالتالي:

- سوء ترتيب المقاعد والطاولات.
- زيادة كثافة الفصول.
- ضعف تمكن المعلم من المادة العلمية، وضعف شخصيته، وافتقاره إلى مهارات الاتصال، وقلّة احترام شخصية الطالب، وضعف قدرته على إدارة الحوار والمناقشة، واستخدام العقاب الجماعي.
- كثرة استئذان الطلاب للخروج من الحصّة، وعدم احترامهم لآداب السلوك داخل الصف، وشعورهم بالملل، وانشغالهم في الحديث الجانبي، واستفزازهم لزملائهم بالكلام والإشارات (الخويطر، ٢٠١٧: ٥٥٦).
- قيام الطلاب بإتلاف الممتلكات، والسرقّة، والكذب، والعدوان (بن يحيى، ٢٠١٨: ١٠٦٥).
- قلّة اهتمام المعلم بتعديل السلوك الخاطئ، وقلّة انتباهه لكل ما يحدث بالفصل، وتصرف الطلاب بقلّة احترام مع المعلم، وانشغالهم بأدواتهم الدراسية أثناء الحصّة (سليمان وحمزة، ٢٠٢١: ١٦-١٨).
- كثرة شكاوى الطلاب فيما بينهم، وانشغالهم بالحديث الجانبي أثناء الحصّة، وقلّة المدة الزمنية المخصصة للحصص، وتأخر المعلمين عن موعد الحصّة، وجلسهم لفترة طويلة على المقعد، وعدم تمكنهم من المادة التعليمية (حمدي، ٢٠٢٢: ٢٦-٢٧).
- ارتفاع أصوات الطلاب عند الاستئذان للإجابة على الأسئلة، وقدم السبورات وعدم صلاحيتها للكتابة الواضحة، وضعف عناية المعلم بتنظيم الوقت، وزيادة نصاب المعلمين عما هو مقرر رسمياً (شريف، ٢٠٢٤: ٣٢١-٣٢٢).

وفي ضوء ما سبق يُمكن تصنيف مشكلات الإدارة الصفية إلى مشكلات متعلّقة بالطلاب حيث يقوم البعض بسلوكيات غير أخلاقية وتتنافى مع لوائح الانضباط، وقد تكون تلك المشكلات ناتجة عن جهلهم باللوائح، ومشكلات متعلّقة بالمعلمين نتيجة عدم تمكن البعض من المادة العلمية، وعدم امتلاكهم لمهارات التواصل وضعف شخصيتهم، وعدم امتلاك البعض الآخر لأخلاقيات المهنة، ومشكلات أخرى متعلّقة بالإدارة نتيجة عدم اهتمام المديرين بتنفيذ لوائح الانضباط، وضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية بالمدارس.

المبحث الثالث دور الإدارة الرشيقّة في تقليل صور الهدر في الصف الدراسي؛

شهدت البيئة التنظيمية للمؤسسات التعليمية تغيرات جذرية في السنوات الأخيرة، وتتطلب تغييراً مستمراً وتركيزاً على العملاء. ويتزايد عدد الطلاب عاماً بعد عام، ويصبح نظام التعليم جزءاً من منظومة الإنتاج الضخم للمعرفة. وتساعد الإدارة الرشيقّة العديد من الصناعات، وبالتالي القطاع التعليمي، على البدء في البحث عن حلول أفضل لجذب عملاء جدد، وتطوير وإدارة عملياتهم لمنافسة الأسواق التي تشهد منافسة متزايدة. لذا ظهرت بعض الدراسات الرئيسية للإدارة الرشيقّة في قطاع التعليم، فحاول العديد من الباحثين تحديد أنواع مختلفة من الهدر النوعي. ويرى كثير منهم أن أهم أنواع الهدر النوعي هي

الانتظار والمخزون الزائد، ومن أدوات الإدارة الرشيقة التي تم تطبيقها (5S) التي جلبت على مدى العقود الماضية فوائد عديدة للعديد من القطاعات، ومنها القطاع التعليمي، ويمكن من خلالها تخطيط محتوى المقررات الدراسي، والتخلص من المواد الزائدة، ووضع أهداف تعليمية واضحة، وتوحيد الخزائن، وترتيب المعدات، ومن خلالها يمكن الحفاظ على بيئة عمل منظمة وذات جودة عالية حيث تعمل على تقليل وقت التحضير المتعلق بمكان التدريس، وتقليص وقت التدريس (Sremceva, et al, 2018:595- 602).

وتعمل الإدارة الرشيقة على تحويل التعليم إلى قطاع دائم التطور والابتكار، من خلال تبسيط العمليات اليومية ودمج التقنيات وأساليب التربية الحديثة، كما تهدف إلى توليد قيمة للطلاب ودعم الفلسفة التربوية من خلال القضاء على صور الهدر النوعي في العمليات ومن أمثلتها هدر مواهب الطلاب والمعلمين وعدم الاستفادة من الموارد الوفيرة المتاحة (Wiegel, 2020:36-45).
ويُعد هدر النفايات وعدم إعادة تدويرها صورة من صور الهدر في الموارد المادية، فقامت دراسة باستطلاع آراء الطلاب لمعرفة مدى وعيهم بالأضرار البيئية الناتجة عن التخلص الخاطئ من النفايات، وعدم إدارتها، والكشف عن سلوكيات إدارة النفايات المستدامة لديهم، وفي ضوء النتائج وجدت بعض السلوكيات السلبية في إدارة النفايات لذا تم عمل حملات توعوية لتعزيز الممارسات المستدامة لإدارة النفايات (Sagitaningtyas, 2020:153- 159). وتمثل تلك الممارسات في تقديم مكافآت لمن يقوم بممارسات مستدامة لإدارة النفايات في الصف الدراسي، وضع لافتات وإعلانات وعروض توضيحية، وعمل منشورات رقمية عن الإدارة المستدامة للنفايات، وتوفير ورش عمل ورحلات ميدانية إلى مرافق النفايات (Environment and Climate Change Canada, 2022:3-4).

ومن صور الهدر النوعي التي يمكن التخلص منها في عملية التعليم والتعليم بالمؤسسات التعليمية الإفراط في الإنتاج المتمثل في تقديم شهادات تفوق احتياجات سوق العمل، وتقديم مواد أو موارد أو محتوى أو معارف أكثر مما قد يحتاجه الطالب، وتقديم مناهج لا تتناسب مع متطلبات سوق العمل، والمعالجة الزائدة المتمثلة في تكرار الشرح والقيام بأنشطة بشكل مفرط، والعيوب المتمثلة في المواد والمقررات التي لا يتعلمها الطلاب ويحتاجها سوق العمل، والحركة الزائدة المتمثلة في كثرة تنقل الطلاب داخل الصف، وتحميل المحتوى والمقررات على أكثر من منصة، والوقت التي يقضيه المعلم في مهام أخرى غير عملية التدريس، والانتظار المتمثل في انتظار المعلمين والطلاب للقيام بمهام معينة، والمواهب غير المستخدمة المتمثلة في عدم إشراك الطلاب في تحسين عملية التعليم والتعلم، ومن أدوات الإدارة الرشيقة التي يمكن استخدامها (5S) حيث يتم من خلالها ترتيب وتنظيف المكان لتسهيل الحركة والوصول إلى الأدوات (Sanahuja, 2020:5- 8).

ومن الأدوات التي يمكن استخدامها أيضاً في العمليات المدرسية أداة (PDSA) وهي دورة ديمنج لحل المشكلات، وتبدأ بمرحلة التخطيط وفيها يتم إدراك وجود مشكلة لذا يتم تخطيط كيفية التعامل مع المشكلة من خلال تحليل الأسباب الجذرية، ووضع معايير الأداء، وتشكيل فرقاً لتحسين الجودة، ثم تأتي مرحلة التنفيذ التي يتم فيها تنفيذ الحل وتقييمه، ثم مرحلة الدراسة التي يتم فيها التأكد من الأداء، وأخيراً مرحلة التصرف التي يتم فيها ملاحظة التحسينات (سمرز، ٢٠١٤: ٤٥٧). كما يمكن استخدام أداة مخطط تدفق العمليات في إزالة الأنشطة التي لا تقدم أية قيمة مضافة، ويمكن توضيح الأنشطة التي تتم في عملية التسجيل (إقرار بالتسجيل، اختيار المقررات، مقابلة المرشد الأكاديمي، الحصول على توقيع المرشد الأكاديمي، التوجه إلى مكتب التسجيل، التسجيل في المقررات المطلوبة) كمثال في المخطط التالي:



شكل (٨)
مخطط تدفق عملية التسجيل
المصدر: (سمرز، ٢٠١٤: ٣٨٩)

ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ أن الإدارة الرشيقة تدفع الطلاب والمعلمين للتفكير في طرق مبتكرة لتوفير الوقت والجهد والمال في توزيع المواد والمعدات وتخزينها، وإدارة المواهب، وتسليم الواجبات المنزلية وتنظيم البيئة الصفية.

القسم الثالث واقع الهدر النوعي بمدارس التعليم الفني الصناعي في محافظة المنوفية وثائقياً؛

يتضمن هذا القسم ثلاثة مباحث أساسية وهي نبذة مختصرة عن مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة المنوفية، والجهود المبذولة لتحقيق الانضباط الصفي، وواقع الهدر النوعي في العمليات المدرسية، كما يلي:

أولاً نبذة مختصرة عن مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة المنوفية؛

تُعد محافظة المنوفية من المحافظات التي لعب التاريخ والجغرافيا دوراً هاماً في خلق شخصية متميزة لها فقد أطلق أسم المنوفية نسبة إلى مدينة منوف وهي مدينة فرعونية قديمة اسمها (بير نوب) أي بيت الذهب حيث كان يوجد بها مناجم للذهب ثم أصبح اسمها القبطي (بانوفيس) وبعد الفتح الإسلامي لمصر قلبت الباء ميم في اللغة العربية فأصبحت (مانوفيس)، وعلى مدار الأجيال المتعاقبة أصبحت تنطق بالعامية (منوف) اختصاراً لاسم (مانوفيس)، وظلت منوف عاصمة المنوفية منذ الفتح الإسلامي حتى ١٨٢٦م ثم نقل محمد علي العاصمة من منوف إلى مدينة (شبين الكوم) لتوسط موقعها (البوابة الإلكترونية لمحافظة المنوفية، ٢٠٢٥).

وبالقرار الوزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠١٥/٧/٥م تم تحديد مستويات وإنشاء الإدارات التعليمية بوحدة الإدارة المحلية، حيث توجد ست إدارات من المستوى الأول وهي شبين الكوم وأشمون وقويسنا ومنوف وتلا

والباجور، وأربع إدارات تعليمية من المستوى الثاني وهي الشهداء وبركة السبع والسادات وسرس الليان) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٥). وفي العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ بلغ عدد مدارس التعليم الفني الصناعي (١٠١) مدرسة، (٧١) مدرسة حكومي و(٣٠) مدرسة خاصة، وبلغ عدد الفصول (١٥٢٠) فصل، والطلاب (٤٦٩٤٠) طالب، والعلمين (٣٢٦١) معلم (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٥).

وبالنظر إلى كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني نجد أن عدد مدارس التعليم الفني الصناعي التي كانت تعمل فترة مسائية قد ازداد من (١٧٤) مدرسة في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ إلى (٤٤٦) مدرسة في العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، كما أن عدد المدارس التي تعمل لثنتين قد ازداد من (٢٦٧) مدرسة إلى (٢٦٩) مدرسة (الإدارة المركزية لتكنولوجيا التعليم بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٥). وهذا يدل على زيادة عدد الطلاب الملتحقين بمدارس التعليم الفني الصناعي.

ثانياً الجهود المبذولة لتحقيق الانضباط الصفي:

توجد العديد من القوانين واللوائح الخاصة بتحقيق الانضباط الصفي، والتي تحكم العمل بجميع المدارس، والانضباط الصفي هو العملية المخططة والملمزة لجميع أنساق العملية التعليمية بالمدارس الثانوي (طلاب- هيكل وظيفي)، وترجم في صورة لائحة ذات بنود قانونية توضح حقوق وواجبات كل من (الطلاب والعلمين والأخصائيين والأسر والإدارة) بهدف إيجاد بيئة تعليمية آمنة تربوياً وسلوكياً وأخلاقياً لطلابها والعاملين بها (محمد، ٢٠٢١: ٢٢٠)، لذا يُمكن عرض تلك القوانين واللوائح كما يلي:

وفقاً لقانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م أشارت المادة (٢٥) إلى أنه يجوز فصل الطالب من المدرسة إذا تغيب بغير عذر تقبله لجنة إدارة المدرسة خلال السنة الدراسية مدة تزيد عن (١٥) يوماً متصلة أو (٣٠) يوماً منفصلة، ويعتبر التغيب في أي وقت أثناء اليوم الدراسي تغييراً عن اليوم بأكمله، وأشارت المادة (٣٧) إلى أنه يشترط لدخول امتحانات النقل والامتحانات العامة ألا تقل نسبة الحضور عن (٧٥٪) من مجموع الدروس المقررة للتدريبات المهنية بصرف النظر عن سبب الغياب (وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، ٢٠٢٤).

ووفقاً للقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م تم وضع معايير لتعيين وترقية المعلمين، كما تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، ووضع نظام يكفل تقويم كفاية أداء المعلمين، وتقديم حافز للأداء المتميز، ووضع إجراءات للتحقيق مع من يرتكب أية مخالفة تأديبية، وتشكيل مجلس الأمناء والمعلمين ومجالس لاتحاد الطلاب (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٠٧).

وحرصت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على إدخال مفاهيم الانضباط والاحترام في المدارس الفنية من خلال تدريس التربية العسكرية بها للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، وتم إصدار القرار الوزاري رقم ١٤ لسنة ٢٠١٥م الذي ينص على تشكيل لجنة لمتابعة التعليم والتدريب المزدوج وذلك بمعانينة المصانع وجديّة تنفيذ الخطة التدريبية، كما تم توقيع بروتوكول مع مؤسسة مصر الخير لتنفيذ مشروع تنمية مهارات اللغة العربية للطلاب (عبد المقصود، ٢٠١٥: ٨٩).

كما تم وضع استراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ تهدف إلى توسيع فرص وتخصصات التعليم الفني، وتطوير المناهج في ضوء المتطلبات المتجددة لسوق العمل، وإتاحة التجهيزات وتكنولوجيا التعليم، والارتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي للمعلم، ودعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في الإدارة، وتحديث التشريعات، والتدريب (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٤).

وتم إصدار القرار الوزاري رقم (١٧٩) بتاريخ ١٧/٥/٢٠١٥ بشأن لائحة الانضباط المدرسي، وأشارت المادة الثانية إلى تشكيل لجنة الحماية المدرسية، وتم تحديد واجبات المعلم نحو مهنته وفقاً لميثاق السلوك الصادر من وزارة التربية والتعليم طبقاً لقانون الخدمة المدنية رقم (١٨) لسنة ٢٠١٥، فمن تلك الواجبات الحرص على تحسين أدائه، واحترام آراء وكرامة وحقوق الطلاب، وأن يكون نموذجاً أخلاقياً يُحتذى به في

عمله وسلوكه، ومراعاة الضغوط الفردية، وتقبل استفسارات الطلاب بصدق، والسماح بالحوار والمناقشة وإبداء الآراء بحرية، والسعي لحل المشكلات الدراسية والشخصية للطلاب، والتعاون مع البيت لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (الوقائع المصرية، ٢٠١٥: ٧-٨).

وبعد ذلك تم إصدار القرار الوزاري رقم (٢٨٧) بتاريخ ٢٠١٦/٩/١٩م بشأن لائحة الانضباط المدرسي، حيث أشارت المادة (٢) بتشكيل لجنة الحماية المدرسية وتختص باتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلات المدرسية، وتطبيق وسائل معالجة المخالفات، كما أشارت المادة (٣) بتشكيل لجنة الحماية الفرعية بالإدارة التعليمية، وتم تحديد مسؤوليات إدارة المدرسة، ومسئوليات الأخصائي الاجتماعي والنفسي، ومسئوليات وصلاحيات المعلمين، وحقوق وواجبات الطلاب وأولياء الأمور، كما تم تحديد المخالفات، وتم تصنيفها إلى مستويات (من الدرجة الأولى، من الدرجة الثانية، من الدرجة الثالثة)، وإجراءات العلاج والتأديب، ومن المخالفات من الدرجة الثالثة إساءة الأدب مع العاملين بالمدرسة؛ فالمعالجة الأولى تكون توجيه وإرشاد من قبل الأخصائي الاجتماعي مع إبلاغ ولي الأمر وتقديم الاعتذار، والمعالجة الثانية تخفيض درجة السلوك بنسبة ٢٠٪، وفصل الطالب لمدة (١٥) يوماً، والمعالجة الثالثة الإحالة إلى لجنة الحماية المدرسية للنظر في فصل الطالب لمدة لا تتجاوز (١٥) يوماً، وعرضه على لجنة الحماية الفرعية بالإدارة التعليمية لاتخاذ ما تراه مناسباً (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦).

وتم إصدار قرار وزاري رقم (٢٢٩) بتاريخ ٢٠١٦/٨/١١م بشأن تشكيل لجنة فنية بكل مديرية تعليمية، لتطبيق نظام الدمج بالتعليم الفني، وتنظيم قبول الطلاب ذوي الإعاقات البسيطة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦ب)، وقام صميده (٢٠١٦: ١٧-١٩) بوضع تصور مقترح لآليات تحقيق الانضباط المدرسي يتضمن عمل تشخيص مبكر لدى الطلاب الذين لديهم استعداد للعنف عن طريق إنشاء قاعدة معلومات يتم فيها تسجيل بعض الملاحظات، ووجود تشريعات وقوانين تجرم العنف، وتغريم الوالدين عن الأفعال الناجمة عن سوء تصرفات أبنائهم، وتصميم برامج علاجية وتدريبية مثل برامج إدارة الصراع، وإدارة التفاوض، وتكوين فرق إدارة الأزمات داخل المدرسة، وتبادل الخبرات والزيارات بين المدارس وبعضها البعض، وتصميم مناهج تربوية تشمل محتواها تعليم القيم التربوية.

وأصبح لمدير المدرسة الثانوية دوراً بارزاً في تفعيل المناخ التنظيمي، فالمدارس ذات الانضباط الجيد تتميز بوجود مدير مدرسة مرئي حاضر للطلاب والمعلمين في المدرسة، وفي الفصول، وفي الأمكنة التي يمكن أن تحدث فيها مشكلات، ويتحدث عفويًا مع المعلمين والطلاب، ويتفاعل معهم ويهتم بالأنشطة التي يمارسونها، ويستمتع للطلاب ويشعر بهم (يوسف، ٢٠١٧: ٩١).

كما قام صقر (٢٠١٠-٢٠١: ٢٠٢٠) بوضع مجموعة من الممارسات المقترحة لتفعيل الإدارة الصفية منها: مشاركة المعلم الطلاب في صياغة ميثاق عمل يحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل الصف، وبناء جسور الثقة بين المعلم وطلابه، وتنمية شعور الطلاب بالمسئولية، وعرض المعلم للإنجازات الإيجابية للطلاب، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على المشاركة في صنع القرارات الرشيدة، وتشجيعهم على إبداء آرائهم واحترام وجهات النظر، وتفويض بعض السلطات لهم داخل الصف، وفتح قنوات اتصال دائمة بين المعلم وطلابه.

ثم تم إصدار القرار الوزاري رقم (١٨٩) بتاريخ ٢٠٢٣/٩/٢١م بشأن لائحة النظام والانضباط المدرسي، حيث تم تحديد المخالفات والمعالجة الأولى والثانية والثالثة لها، ومن تلك المخالفات تأخر الطالب عن دخول الحصة بدون عذر مقبول فالمعالجة الأولى تكون توجيه من قبل المعلم والأخصائي الاجتماعي، والتنبيه على عدم التأخر في طابور الصباح، وتحويل الطالب إلى الأخصائي الاجتماعي، وفي حالة تكرار المخالفة ثلاث مرات يتم أخذ تعهد كتابي على الطالب بعدم التكرار، والمعالجة الثانية تكون استدعاء ولي الأمر وأخذ تعهد كتابي عليه، والمعالجة الثالثة يتم تحويل الطالب إلى لجنة الحماية المدرسية ويتم تخفيض درجات السلوك بما لا يتجاوز (١٥٪) ويسجل غياب حصة، أو إنذاره بالفصل لمدة لا تتجاوز ثلاثة أيام، مع

إخطار ولي الأمر، أو فصل الطالب لمدة لا تتجاوز ثلاثة أيام، مع إخطار ولي الأمر، ومن المخالفات أيضاً العنف اللفظي والكتابي، وحياسة وإساءة استخدام الأجهزة التي تعوق العمل بالمدرسة (المحمول والحواسب المحمولة، والخ) طبقاً لنظام إدارة الفصل، والسلوكيات غير المنضبطة مثل إثارة الفوضى، والانحرافات الأخلاقية مثل التحرش الجنسي وحياسة أدوات حادة داخل المدرسة، والسرقة والاستيلاء على ممتلكات الغير (القرار الوزاري رقم ١٨٩، ٢٠٢٣).

وقام المنزلاوي، معوض والإخناوي (٢٠٢٣: ١٥٦١) بوضع استراتيجية مقترحة لتحقيق الانضباط المدرسي بمدارس التعليم الثانوي في مصر، وركزت الاستراتيجية على تفعيل لائحة الانضباط المدرسي وفق القرار الوزاري رقم (١٨٩) لسنة ٢٠٢٣ م. وقامت الوزارة بتصميم منصة إلكترونية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين تتضمن برامج تدريبية لتنمية المهارات والقدرات المهنية ولما كادت أحدث وسائل واستراتيجيات التعلم، ويستفيد من تلك المنصة (١٠١٤٢٦٧) معلماً (وزارة التربية والتعليم الفني، ٢٠٢٥).

وأخيراً تم إصدار القرار الوزاري رقم (١٥٠) بتاريخ ٢٠٢٤/٩/٤ م بشأن لائحة التحفيز التربوي والانضباط المدرسي بمرحلة التعليم ما قبل الجامعي، وتهدف هذه اللائحة إلى حماية الطلاب، وأعضاء هيئة التعليم، ولقيام كل منهم بدوره، ومسئولياته وواجباته على أكمل وجه، وذلك من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية، والحد من المشكلات الطلابية، وتوفير أساليب تربوية لتعديل سلوكيات الطلاب، والتزامهم بتعليمات وأنظمة المدرسة لتحقيق الانضباط الطلابي، وتدعيم قيم التسامح والاحترام المتبادل، والحد من انتشار السلوكيات السلبية، ووفقاً للمادة (٤) تشكل لجنة الحماية المدرسية لدراسة وتحليل أسباب الشكاوى، وتطبيق العقوبات، ووفقاً للمادة (٥) يتم إعداد ملف الانضباط المدرسي لتوثيق جميع المشكلات ومقترحات حلها، ووفقاً للمادة (٧) يتم تشكيل لجنة الحماية الفرعية بالإدارة التعليمية، ووفقاً للمادة (٩) تشكل لجنة الحماية المركزية على مستوى المديرية، ووفقاً للمادة (١٢) يتم تصنيف المخالفات وفق درجتها، وشدة خطورتها، وتأثيرها، ووفقاً للمادة (١٣) تطبق عقوبات منها التنبيه الشفوي، التنبيه الكتابي، القيام بمهام دراسية إضافية بعد انتهاء اليوم الدراسي، خصم درجات السلوك، التحويل للأخصائي، استدعاء ولي الأمر، الفصل المؤقت، النقل تأديبياً إلى مدرسة أخرى، تحويل الطالب لنظام الدراسة من الخارج، ووفقاً للمادة (٢١) تم تحديد أدوار ومسئوليات مدير المدرسة والأخصائي الاجتماعي والمعلم (وزارة التربية والتعليم الفني، ٢٠٢٤).

كما تم وضع إجراءات مقترحة لتفعيل مشاركة الطلاب في إدارة الصف منها: الإجابة على أسئلة الطلاب وتوجيههم، وتصميم سجل لتدوين ممارسات الطلاب لتحديد نقاط القوة والضعف، وتقسيم الطلاب إلى فرق عمل، وتدريبهم على إدارة الوقت، وتشجيعهم على الاعتراف بالسلوكيات السلبية، ومشاركة المعلم مع طلابه في تنظيف الفصل، وتصميم شهادات تقدير للمتميزين (صقر، ٢٠٢٤: ٣٢١-٣٢٢).

ثالثاً صور الهدر النوعي في العمليات المدرسية:

على الرغم من كل تلك الجهود إلا أن هناك دراسات حديثة أثبتت وجود العديد من المشكلات والتحديات التي تؤثر بشكل سلبي على أداء معلمي المدارس الصناعية، وقد أدت تلك المشكلات إلى انتشار صور الهدر النوعي والمتمثلة في العيوب، الإفراط في الإنتاج، المواهب غير المستغلة، الانتظار، المخزون الزائد، الحركة الزائدة، والمعالجة الزائدة، مما يفرض على وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ضرورة التوجه نحو اللامركزية، وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة، وتطوير القوانين واللوائح الداعمة، والاستفادة من خبرات الدول الأخرى في التطوير، ويمكن توضيح تلك المشكلات وبعض صور الهدر النوعي في العمليات المدرسية كما أشارت إليها الدراسات التي أجريت في مدارس التعليم الفني الصناعي بالمحافظة كالتالي:

- ضعف تفويض بعض الصلاحيات، وضعف التحفيز؛ فلا يتم تقديم حوافز معنوية ومادية وفق معايير تحدد بموضوعية مثل منح شهادات تقدير سنوية، أو الترشح لمسابقات تنافسية، أو وضع

الأسماء في لائحة الشرف، كما يوجد ضعف في (المشاركة في صنع القرارات، العلاقات الإنسانية، تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم).

- عدم (وضوح الأنظمة والقوانين، الاهتمام بتقييم الأداء، مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام، تطبيق معايير النزاهة والشفافية في نظم المساءلة والمحاسبية، إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها بإتقان، السماح لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين بمراقبة الأداء التنظيمي) (المهدي، ٢٠٢٠: ١٣٠-١٣٦).

- الاعتماد على طرق التدريس التقليدية.

- غياب التنمية المهنية المستدامة (جمعة، ٢٠٢٠: ١٩٩).

- زيادة عدد الخريجين وضعف مستواهم وعدم مناسبة مهاراتهم لاحتياجات سوق العمل.

- قصور (الاعتمادات المالية الخاصة بالوفاء بمتطلبات الورش والمعامل والتجهيزات، النظم الإلكترونية التي تسهل توصيل المعلومات).

- ضعف توافر قاعات تدريس وورش عمل بالقدر الكافي (الرشيدي، السيد وعبد الرحيم، ٢٠٢٢: ١١٩٢).

- ضعف (توافر الشروط الصحية من نظافة وتهوية في الفصول، إتاحة الفرصة الكافية للتدريبات العملية).

- ارتفاع كثافة الفصول.

- معظم مباني تلك المدارس لا تتفق مع أهدافها في شكلها الحالي (الصردي، ٢٠٢٣: ٢٠٢).

- قلة أعداد المعلمين في التخصصات المختلفة.

- ضعف (مسايرة المناهج للتطورات الحديثة، مواكبة نظم إعداد المعلمين لتحديات العصر)، والمعلم يفتقد مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة، ومهارات تحقيق الريادة والتنافس (السيد، ٢٠٢٤: ٤٦٠-٤٧١).

- نقص الحوافز والمكافآت والتشجيع نحو العمل: مما يضعف من رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، وضعف في تشجيع الإبداع والتجديد، والعمل التعاوني.

- ضعف استفادة المعلمين الحقيقية من التدريبات المقدمة لهم (صلاح الدين وحماة، ٢٠٢٤: ٣٩).

- وهذه المشكلات تؤدي إلى انتشار صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية، ويُمكن عرضها كالتالي:
- **الميوب:** تتمثل في الاعتماد في الشرح على طريقة تدريس واحدة، وقد تكون غير مناسب لطبيعة الدرس، وتحضير درس آخر غير الدرس المطلوب، ونقل الطلاب من فصل لآخر، وضعف القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة في الشرح، القيام بأنشطة صفية بطريقة غير صحيحة، ووجود أخطاء في الورقة الإمتحانية.
 - **الإفراط في الإنتاج:** تتمثل في كثرة الواجبات المنزلية والأنشطة المطلوبة، وطباعة أوراق إمتحانات أكثر من العدد المطلوب.
 - **المواهب غير المستغلة:** تتمثل في عدم مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وعدم السماح لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم، واحباطهم وعدم تشجيعهم على الإبداع.
 - **الانتظار:** تتمثل في التأخر عن حضور الحصص، وانتظار الطلاب تصحيح الواجبات المنزلية مما قد يسبب كثرة الأحاديث الجانبية وارتفاع الأصوات.
 - **المخزون الزائد:** تتمثل في وجود مناظير مكسورة وغير مستخدمة بالفصول، والتي قد تعرقل الحركة داخل الفصل، ووجود وسائل تعليمية وأنشطة بالفصل متعلقة بمنهج العام السابق.
 - **الحركة الزائدة:** تتمثل في السماح للطلاب بالاستئذان أكثر من مرة، والسماح لهم بالخروج من أماكنهم بالفصل، وانتقال المعلم من مبنى إلى آخر خاصة في وجود حصص متتالية.
 - **المعالجة الزائدة:** تتمثل في كثرة الأنشطة الصفية التي لا تضيف قيمة للطلاب، وتكرار الشرح مما يؤدي إلى شعور الطلاب بالملل.

القسم الرابع الجانب الميداني للبحث:

في ضوء ما ورد في الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية التي تم إجرائها في بداية البحث، تم إعداد استمارة مقابلة مبنية لتحديد خطوات عمليات الإدارة الصفية، والمشكلات التي تواجهها المعلمة في الفصل وكيفية مواجهتها، كما تم إعداد بطاقة ملاحظة لتحديد خطوات عمليات الإدارة الصفية الحالية، ورسم مخطط تدفق العمليات الحالي الذي تم من خلاله تحديد صور الهدر النوعي.

ويمكن عرض هدف الجانب الميداني للبحث، ووصف أدواته، وتحديد المحكمين، وتحليل البيانات، والإجراءات المقترحة لتقليل صور الهدر النوعي في مخطط تدفق عمليات الإدارة الصفية الحالي، كما يلي:

أولاً هدف الجانب الميداني للبحث:

إن الهدف من الجانب الميداني للبحث هو الكشف عن خطوات عمليات الإدارة الصفية، والمشكلات التي تواجهها المعلمة في الفصل، ورسم مخطط تدفق عمليات الإدارة الصفية الحالي لتحديد صور الهدر النوعي.

ثانياً عينتا البحث وأدواته:

قامت الباحثة باختيار عينته بشكل قصدي من مدرسة التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية، فتعد المدرسة هي الوحيدة للتعليم الفني الصناعي بنات بالإدارة، كما أن طبيعة الدراسة بتلك

المدرسة تتضمن جانباً نظرياً وآخر عملياً بالورش، وهذا يعني أن صور الهدر النوعي قد تكون أكثر وضوحاً بها، وبمقابلة مدير المدرسة وجد أن المدرسة بها أربعة أنظمة، وهي نظام الجدارات، والنظام المهني، ونظام خدمات بمصاريف، ونظام تعليم مزدوج، وقد بلغ عدد المعلمين بها (٢٥٠)؛ ذكور (٢٣٠) وإناث، وبلغ عدد الطلاب في الصف الأول (٥٩٥)، وفي الصف الثاني (٧٥٥)، وفي الصف الثالث (٧٦٨)، وفيما يتعلق بنظام الجدارات فقد بلغ عدد طلابه بالصف الأول (٣٧٧)، لذا قامت الباحثة بتطبيق دراسة استطلاعية على عينة من طالبات الصف الأول الثانوي نظام الجدارات تخصص (حاسب آلي، إلكترونيات، ملابس، تريكو) بالفترة المسائية بلغ عددها (٢٠)، فأثناء وجود الباحثة بالمدرسة لاحظت بعض السلوكيات السلبية لدى بعض الطالبات منها الحضور المتأخر عن الطابور، والتحدث معاً بألفاظ غير لائقة، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم الكشف عن وجود مشكلات بالإدارة الصفية، لذا كان لدى الباحثة الرغبة في معرفة صور الهدر النوعي بعمليات الإدارة الصفية، فتم مقابلة أربع معلمات ممن تدرسن لتلك التخصصات للكشف عن المشكلات الصفية، وكيفية مواجهتها، وخطوات عمليات الإدارة الصفية، وأثناء المقابلة لاحظت الباحثة أن المشكلات الصفية التي طرحتها المعلمات جميعها متعلق بالطالبات فقط، لذا تم إعداد بطاقة ملاحظة مباشرة ودخول الفصل مع إحدى المعلمات للكشف عن واقع المشكلات المرتبطة بعمليات الإدارة الصفية، وتحديد وقت كل خطوة في تلك العمليات لرسم مخطط تدفق عمليات الإدارة الصفية الحالي، كما تم إجراء ملاحظة غير مباشرة، ويمكن وصف أدوات البحث كالتالي:

استمارة المقابلة المقننة:

تم إعداد استمارة مقابلة مقننة تم توضيح فيها مشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، وأخلاقيات البحث العلمي، وتم تحديد خمسة أسئلة مفتوحة وهي: ماذا عن شعورك اتجاه مهنة التدريس؟ دلياً بأمتل على صحة هذا الاتجاه، هل تحبين العمل في هذه المدرسة؟ ما هي عمليات الإدارة الصفية التي تقومين بها منذ دخولك الفصل حتى خروجك منه؟ ما هي المشكلات التي تواجهك في إدارة الصف؟ وكيف واجهتها؟ وتم تدوين وتسجيل الإجابات، والتطبيق كان يوم الإثنين ١٦/١٢/٢٠٢٤م الساعة ١٠:٣٥م، بأحد الفصول الفارغة بالدور الثاني بالقرب من فصول الصف الأول نظام الجدارات، وكان عدد المشاركات أربع معلمات (معلمتان مواد ثقافية، ومعلمتان مواد تخصص).

بطاقة الملاحظة المباشرة:

تم إعداد بطاقة الملاحظة المباشرة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة الصفية والإدارة الرشيقة، وتكونت بطاقة الملاحظة من (٢٤) ممارسة من ممارسات الإدارة الرشيقة للصف، وتم وضع فئتين لدرجة توافر الممارسة (تمت، لم تتم)، مع ترك جزء خاص بالملاحظات.

ثالثاً المحكمون:

تم تقنين أدوات البحث (استمارة المقابلة وبطاقة الملاحظة)، حيث تم عرضهما على مجموعة من أساتذة أصول التربية، والتربية المقارنة والإدارة التعليمية بمختلف الجامعات، وقد بلغ عددهم (٩) محكمين، للتعرف على ملاحظاتهم حول مدى كفاية ودقة ووضوح العبارات، وتعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً من وجهة نظرهم، وقد تم التعديل وفق آرائهم، وبالتالي أصبحت الأدوات صالحة للتطبيق، ويمكن عرض تعديلات المحكمين كما في الجدول التالي:

جدول (٣)

تعديلات المحكمين

بالنسبة لاستمارة المقابلة:	تعديل سؤال "ما هي المشكلات التي تواجهك في إدارة الصف؟ وكيف واجهتها؟"
بالنسبة لبطاقة الملاحظة:	تعديل "وقت طويل" إلى "وقتاً طويلاً"
	حذف عبارة "تستغرق المعلمة وقتاً طويلاً في حل مشكلات فصلها"
	حذف عبارة "تتوقف المعلمة عن الشرح لتعديل السلوكيات السلبية للطالبات"
	تعديل عبارة "تعد تعليمات المعلمة غير واضحة وغير قابلة للتنفيذ" إلى "تعد تعليمات المعلمة غير قابلة للتنفيذ"
	تعديل عبارة "تتعامل المعلمة مع الطالبات المتأخرات عن موعد الحصص" بإضافة كلمة "يحزم"
	حذف عبارة "تتجاهل المعلمة تتبع مدى تحسن أداء الطالبات"
	حذف عبارة "تقوم المعلمة بجمع كراسات الواجب المنزلي"
	تعديل "بالرغم من" إلى "على الرغم من"

رابعاً تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة المقابلة وبطاقة ملاحظة ممارسات الإدارة الرشيقة للصف كما يلي:

(أ) المقابلة المقننة:

تم إجراء مقابلة مقننة مع بعض معلمات نظام الجدارات (٤ معلمات) بالفترة المسائية لتحديد خطوات عمليات الإدارة الصفية التي على أساسها سيتم تحديد الخطوات التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة للعمليات من وجهة نظرهن، وللكشف عن مشكلات الإدارة الصفية، وكيف تم مواجهتها، وتمت المقابلة من الساعة ١١.٣٥م إلى الساعة ٢.٥٥م، ويمكن عرض إجابات المعلمات كما يلي:

بالنسبة للسؤال الأول ماذا عن شعورك اتجاه مهنة التدريس؟

اتفقت المعلمات على أن اتجاههم إيجابي نحو مهنة التدريس، ولكن القوانين الجديدة المتعلقة بالتعليم قبل الجامعي سلبت معظم صلاحيات المعلم وجعلت الطالبات لم تقدرن مكانة المعلمة كما كان من قبل، فلا تستطيع المعلمة تقويم سلوكيات الطالبات حتى باستخدام أساليب التحفيز المختلفة، فقالت المشاركة الأولى: "في البداية كانت المهنة مفروضة بس مع التعامل بدأنا نتأقلم معها ونحس إن دي رسالة كويسة بس للأسف بقى احنا حاسين إن الطلبة ميقوش يعملولنا اهتمام زي الأول، طبعاً في قوانين طلعت جديدة مديه للطالب إن هو معاه الحق يعني مقدرش أمد إيدي على حد، ومعديش صلاحية ولا سلطة دلوقتي والدرجات كدا كدا بينجحوا، فعملشي لما تلاقي البنات عاملة كل حاجة مقدرش أنقصها غير في سلوكها"، وقالت المشاركة الثانية: "كان في إيدينا درجات مبقاش في درجات، كان في ضرب مبقاش في ضرب"، ثم قالت المشاركة الأولى: "وده خلى في تطاول من الطلبة ودا أثر على نفسية المدرس"، وقالت المشاركة الثالثة: "كل القوانين اللي موجودة دلوقتي في صالح الطالب مش في صالح المدرس"، كما ذكرت أن حتى أساليب التحفيز ليست فعالة لتعديل سلوكيات الطالبات، وقالت أيضاً: "أصل طبيعة التعليم الفني مختلفة شوية عن باقي أنواع التعليم العام فتلاقي هنا إن البنات لهم عقليات معينة يعني في بنات بيقولوا هل يبقى في هنا أوائل، وتحسي إنهم داخلين إن نهاية المطاف عندهم هو الدبلوم بس معندهم إن هم يكملوا"، وقالت المشاركة الأولى: "ومناهجهم كمان عقيمة مفياش حاجة"، وقالت المشاركة الرابعة رداً على كلام المشاركة الأولى: "على قد عقليتهم بقى"، وقالت أيضاً: "بالنسبة للغة العربية كل سنة بسبب قلة المدرسين بيحذفوا فروع من المادة آه قللوا فروع المادة فتلاقي إن هم بياخدوا هوامش أو يعني حاجات قشور للغة".

بالنسبة للسؤال الثاني دليلى بأمثلة على صحة هذا الاتجاه؟

اتفقت المعلومات على أن الدليل على اتجاههم الإيجابي نحو المهنة هو بقاؤهم في المدرسة، فقالت المشاركة الأولى: "الدليل إن أنا صابرة لحد دلوقتي وبخش حصصي وبشرح برغم تجاوزات الطلبة وبرغم الإحباط إللي إحنا بنشوفه وبرغم كم الحصص الزيادة إللي فوق أنصبتنا ومبنقولش لا، وبالرغم من تصرفات الطلبة انتي مستمرة وبتكملي مش علشان حاجة لا علشان خلاص دا واجب وفرض علينا"، وقالت المشاركة الثانية: "أنا بالنسبالي لما يكون الطلبة متفاعلين معايا يحاول إن أنا أدخل أساليب جديدة، أما لما يكون مفيش أي تفاعل لأن إحنا عندنا في التعليم الفني المستوى العقلي أقل كتير بس في عندنا أقسام ما شاء الله زي قسم إلكترونيات زي حاسبات فتلاقي إن إحنا داخلين بكل إيجابية وعازية تدي مبتكتفيش حتى بالمنهج وبتديهم حاجات أكثر"، وقالت المشاركة الثانية رداً على كلام المشاركة الأولى: "لأن الطلبة فعلاً بيبقى عندها استجابة إنها تكمل".

بالنسبة للسؤال الثالث هل تحبين العمل في هذه المدرسة؟

اتفقت المعلومات على حب العمل بالمدرسة، فقالت المشاركة الأولى: "أنا بالنسبالي إن الإدارة الحمد لله مريحانا ومفيش تعنت متعاونين معانا في أي مشكلة"، وقالت المشاركة الثانية: "أنا بالنسبالي أه مفيش مشكلة بس مش عشان الإدارة أو مش الإدارة أنا بحب إن أنا أتكلم مع البنات بحب إن أنا أحل مشاكلهم وبحب إن أكون قريبة منهم لأنني بحس إنهم مسؤولين مني ودا واجبي إن أنا لما أخش الفصل لوي مشكلة بنحاول نحلها مع بعض وبنوصل لحل لدرجة المشكلات الشخصية كمان، ويمكن سبب حب التواجد في المدرسة هو حبي للبنات"، وقالت المشاركة الثالثة: "بنحب المدرسة طبعاً لأن الإدارة متعاونت معانا ومفيش أي مشكلة"، وقالت المشاركة الرابعة: "بنحب المدرسة لأن الزملاء اللي معانا بالفترة المسائية متعاونين كلهم أسرة تقريباً"، وقالت المشاركة الثانية رداً على كلام المشاركة الرابعة: "الزملاء في الفترة الصباحية كويسين برودة بس اللي بالمسائي متعاونين زيادة شوية".

بالنسبة للسؤال الرابع ما هي عمليات الإدارة الصفية التي تقومين بها منذ دخولك الفصل حتى خروجك منه؟

أشارت المعلومات إلى أن خطوات عمليات الإدارة الصفية التي تتم منذ دخول الفصل حتى الخروج منه هي:

- (١) دخول الفصل.
- (٢) إلقاء التحية.
- (٣) ضبط الفصل لحفظ النظام.
- (٤) إخراج الكتب والكشاكيل والأدوات على المناضد.
- (٥) التمهيد للدرس الجديد بسؤال تحفيزي.
- (٦) كتابة التاريخ وعنوان الدرس على السبورة.
- (٧) ترك خمس دقائق لقراءة الدرس من الكتاب في صمت.
- (٨) طرح أسئلة على الطالبات حول ما تم معرفته في الدرس.
- (٩) توضيح بعض النقاط الغامضة.

(١٠) كتابة الأفكار الرئيسية للدرس على السبورة.

(١١) شرح الدرس مع توضيح أمثلة حياتية.

(١٢) تعديل السلوكيات السلبية للطالبات.

(١٣) حل أسئلة على الدرس.

(١٤) الخروج من الفصل.

وقالت المشاركة الأولى: "الخطوات هي إلقاء التحية، بنيتي زي عملية سيطرة على الفصل بيبقى في سكوت تام ميبقاش في كلام ولا همس بين الطالبات، بنطلع كتابنا، بنبتدي نكتب على السبورة الدرس بتاعنا، لو هو درس قراءة مثلا محتاج إن البنات تعرف عنه خلفية خمس دقائق قراءة صامتة كدا مع بعضهم، وبنبتدي نتناقش فيه، وناخد أفكار على السبورة، وبعد كدا بنبتدي نطلع مظاهر الجمال أو معاني كلمات، ونخش في حاجة مرتبطة بالدرس من ناحية الدين أو من ناحية الحياة عشان يبقى قريب لفهمهم ومداركهم، وحتى لو حصل شغب ولا حاجة بنبتدي بنوجه طبعاً الحصّة بتقف لأن بتاخدي وقت ومجهود على ما بتسكتي البنات دي أو بتعلميها إزاي إنها تحترم الحصّة أو تحترم المدرسة أو تحترم المكان اللي إحنا فيه، وبنخلص الدرس، وبنحل ونطبق عليه، وخلص بيبقى وقت الحصّة يادوب خالص"، وقالت المشاركة الثانية: "بنعمل زي ما هي بتقول إلقاء التحية، ونضبط الفصل الأول، نكتب على السبورة عنوان الدرس، أمهد للدرس بسؤال تحفيزي، بعد كدا بشير ذهنهم في الأول ببعض الأسئلة، ويخلي القرآنية دي في الآخر، بنوظف الدرس في الواقع اللي إحنا عايشينته، فميزة اللغة العربية إن الموضوعات قريبة جداً من الواقع فبنحاول إن إحنا نوظف المواضيع بالواقع بأملته حياتية، ونبدأ إن إحنا نتناقش في الدرس وبيبقى في حرية في التعبير بس أهم حاجة الانضباط في أسلوب المناقشة والحوار يعني أنا أتكلم هم يسمعوا وهم يتكلموا أنا أسمعهم، في حاجة بنعملها اسمها تنمية المهارات لأنهم وجدوا بالتعليم الفني إن في بعض الطالبات مستوى الإملائي أقل بكتير فبياخدوا حاجة اسمها تنمية مهارات زي الحروف الهجائية والحروف المتشابهة وبنحاول نكتب على السبورة بأقلام ملونة ببطاقات أو بنعملها ألغاز، يعني عارفة عشان الحصّة تكون مفعلة بنعملها بشكل مبهج كدا"، وقالت المشاركة الثالثة وافقت معها المشاركة الرابعة: "إحنا الوضع عندنا يختلف لو نزلنا الورش فخطواتنا هي إلقاء السلام، نركز على الانضباط، أهم حاجة يكونوا لابسين البلاطي الزي بتاعهم، بعد كدا بنحدد امكانياتهم، بنقدهم على مكن، بيعملوا نماذج"، وأضافت المشاركة الرابعة: "بندخل نكتب التاريخ، وبننظم حاجتنا، وناخد الغياب قبل أي حاجة، نلزم الطلبة بلبس البلاطي، وبنأكد إن معاهم أدواتهم إللي هيشغلوا بيها".

ونستنتج مما سبق أن الخطوات تختلف في إدارة الورش (الجزء العملي)، حيث يتم التالي:

(١) إلقاء التحية.

(٢) رصد الحضور والغياب.

(٣) الحفاظ على النظام داخل الورشة.

(٤) التأكد من ارتداء الباطو.

(٥) التأكد من امتلاك الطالبات لأدواتهن.

(٦) الكشف عن إمكانيات كل طالبة.

(٧) السماح للطالبات بالجلوس على ماكينته.

(٨) تدريب الطالبات على الماكينة.

(٩) الخروج من الورشة.

ولاحظت الباحثة أن خطوات عمليات الإدارة الصفية تختلف من معلمة لأخرى، وهذا قد يرجع إلى طبيعة المادة التي تُدرس، وطبيعة الموضوع الذي يدرس والتخصص، ومهارات الإدارة الصفية لدى المعلمة. بالنسبة للسؤال الخامس ما هي المشكلات التي تواجهك في إدارة الصف؟ وكيف واجهتها؟ قالت المشاركة الأولى: "مش كل المشاكل إحنا بنعرف نحلها لأن في مشاكل بتتطلب تدخل الإدارة يعني أنا لما في بنت تتجاوز حدودها مثلاً إنها تطول لسانها إنها تقول ألفاظ مش كويسة أو إن هي تنفعل عليا أو يحصلها مثلاً حالة إغماء فجأة بدون أي مقدمات بدون متكلمي معاها أو أي حاجة هي عندها مرض فمعرض أتصرف معاها فأطلبها الإدارة تروح بقى لمستشفى أو حد من أهلها يأخذها في مشاكل سهلة وبسيطة تتحل في قلب الفصل وفي مشاكل بتتعدى حدودي معنديش سلطة إن أنا عمل استدعاء لولي أمر معنديش سلطة إن أنا عمل رفد للبنت معنديش سلطة إن أنا أديها إنذار أنا سلطتي درجات سلوك وأحول للإدارة لو مقدرتش أحل المشكلة أو لو المشكلة أخلاقية لازم الإدارة تتدخل فيها". وقالت المشاركة الثانية: "المشكلات بيبقى في تدرج فيها فمثلاً لو في طالبة تعدت حدودها معاها أو إنها كثيرة الكلام مع زميلاتها داخل الفصل بيبقى في إنذار وإثنين داخل الفصل لو مفيش استجابة للإنذارات أو التوجيهات صراحة بوجهها للإدارة لوراحت الإدارة وعمولها مثلاً لفت نظر لأول مرة وكررت الخطأ أنا بطلب رفدها".

وقالت المشاركة الثالثة: "برده مفيش اختلاف"، وقالت المشاركة الرابعة "نفس الوضع".

وفي ضوء ما سبق وجد أن المعلمات اتفقن على أن هناك مشكلات أخلاقية متعلقة بالطالبات تستدعي تدخل الإدارة لعدم قدرة المعلمة على حلها، ولأن المعلمة ليس لديها السلطة لعمل إنذار أو لاستدعاء ولي الأمر أو الرفد من المدرسة، ومن تلك المشكلات تحدث الطالبات بألفاظ غير لائقة مع الزميلات أو مع المعلمة، وانفعال الطالبات على المعلمة، ومن المشكلات أيضاً التي يصعب على المعلمة حلها إغماء إحدى الطالبات واكتشاف المعلمة فيما بعد أنها مريضة، وتوجد مشكلات صفية بسيطة تستطيع المعلمة حلها داخل الفصل مثل عدم تفاعل الطالبات، فيتم إدخال أساليب تدريسية مختلفة، ومن المشكلات أيضاً تعدي إحدى الطالبات حدودها في الحوار مع المعلمة، وتحدث الطالبات معاً أثناء الشرح فيتم إنذارهن، وفي حالة عدم وجود استجابة يتم توجيه المشكلة للإدارة.

وأضافت معلمتا المواد الثقافية أن من مشكلات الإدارة الصفية تأخر بعض المعلمات عن موعد الحصة، وذلك نتيجة توزيع الحصص بطريقة خطأ في الجدول وجود حصص متتالية بمباني مختلفة، وعدم وجود فواصل بين الحصص، أو نتيجة لوجود موجهين أو المتحدث مع المدير في شيء يخص المادة، كما أضافت معلمتا مواد التخصص أن مشكلة التأخر عن موعد الحصة في التدريب بالورش غير موجودة لأن اليوم الدراسي كاملاً يكون في الورش، كما اتفقت المعلمات على أن سبب تأخر المعلمة عن موعد الحصة هو وجود عجز في عدد المعلمات بالمدرسة.

واتفقت المعلمات على أن كثافة الفصل مناسبة بالنسبة لحجم الفصل، ولكن يوجد فصلان في الفترة المسائية لا يحتويان على مقاعد كافية للطالبات، وهذا نتيجة قيام الطالبات في الفترة الصباحية بنقل المقاعد من الفصلين إلى فصولهن رغبة فقط في الحصول على مقعد جديد ونظيف، وهذا أدى إلى قيام

الطالبات بنقل المقاعد مرة أخرى إلى فصولهن في الفترة المسائية، كما أن هناك فصولاً تحتوي على مقاعد زائدة وهذا لأن كثافة الفصل بالفترة الصباحية تصل تقريباً إلى (٤٧) أما بالفترة المسائية من (٣٥ - ٤٠).

(ب) الملاحظة:

قامت الباحثة بإجراء ملاحظة مباشرة، وأيضاً ملاحظة غير مباشرة نظراً لوجود بعض السلوكيات التي لم تظهر أثناء الملاحظة المباشرة للمعلمات والطالبات، وكانت الإجراءات كالتالي:

- الملاحظة المباشرة:

قامت الباحثة بحضور حصتين متتاليتين مدتهما (٦٠ دقيقة) للكشف عن خطوات عمليات الإدارة الصفية الحالية وتحديد وقت كل خطوة، مع التركيز على المشكلات الصفية، وتم التوصل إلى النتائج التالية بجدول (٤) وجدول (٥):

جدول (٤)

خطوات عمليات الإدارة الصفية الحالية

رقم الخطوة	وصف الخطوات	الوقت
١	دخول الفصل	الساعة (٢.٣٠م)
٢	إلقاء التحية	٣٠ ثانية
٣	مسح السبورة	١دقيقة و٣٠ ثانية
٤	كتابة وشرح مسائل على السبورة	٣ دقائق
٥	نقل المسألة من على السبورة	١دقيقة
٦	كتابة وشرح مسألة أخرى على السبورة	٢ دقيقة
٧	نقل المسألة من على السبورة	٢ دقيقة
٨	طرح أسئلة لكتابتها بكشكول الحصنة	١ دقيقة
٩	تسجيل الحضور والغياب	٢ دقيقة
١٠	شرح الجزء النظري بالدرس	٣ دقائق
١١	إملاء جزء من الدرس لكتابته في كشكول الحصنة	٤ دقائق
١٢	كتابة باقي الدرس على السبورة	٣ دقائق
١٣	إملاء جزء آخر من الدرس لكتابته في كشكول الحصنة	٤ دقائق
١٤	إملاء أسئلة الدرس لكتابتها بكشكول الحصنة	١ دقيقة
١٥	فتح الكتب لحل أسئلة الدرس	٢ دقيقة
١٦	إملاء حل أسئلة الدرس في الكتاب	٢٣ دقيقة
١٧	الخروج من الفصل	الساعة (٣.٢٣م)

يتضح لنا من الجدول السابق أن هناك ممارسات صفية قد ينتج عنها هدر بوقت الحصنة، ومن صوره الأخطاء أي القيام ببعض الممارسات بطريقة خطأ مثل إملاء الطالبات الدرس وأسئلته لكتابتها في كشكول الحصنة حيث استغرق هذا (٩) دقائق، والخروج من الحصنة قبل إنهاؤها ب(٧) دقائق، كما يتضح لنا صورة أخرى للهدر ناتجة عن عدم القيام بأنشطة قد تضيف قيمة للعملية التعليمية مثل ترتيب الكتب وأدوات الطالبات على المناضد مما أدى إلى استغراقهن (٢) دقيقة لفتحها والاستعداد للكتابة، ومن صور الهدر أيضاً الأنشطة الزائدة أي القيام بأنشطة غير ضرورية مثل إملاء الطالبات حل أسئلة الدرس في الكتاب، وتكرار الكلام لعدم سماع بعض الطالبات، واستغرق هذا (٢٣) دقيقة.

كما تم ملاحظة الممارسات الصفية للكشف عن صور الهدر النوعي الأخرى، لذا يمكن عرض واقع ممارسات الإدارة الرشيدة للصف في الجدول التالي:

جدول (٥)
ممارسات الإدارة الرشيدة للصف

م	ممارسات الإدارة الرشيدة للصف	تمت	لم تتم	ملاحظات
(١)	تلتزم المعلمة بعدم التأخير عن موعد حصتها.	√		جاءت المعلمة قبل بداية حصتها بخمس دقائق، وقالت لمعلمة الحصّة السابقة لها أن موعد حصتها أوشك على الانتهاء
(٢)	تحرص المعلمة على وجود جميع الأدوات والوسائل التي ستستخدمها في الحصّة (قلم סיورة، قلم جاف، دفتر المتابعة، دفتر التحضير، مسطرة، ...).	√		قامت إحدى طالبات فصل آخر بمقاطعة المعلمة لاحتياجها مسطرة من إحدى الزميلات بالفصل، وسمحت لها المعلمة
(٣)	تضع المعلمة أوراقها ومستلزماتها بشكل مرتب فوق طاولتها.	√		لا توجد طاولة للمعلمة، يوجد كرسي فقط وقامت بوضع أدواتها على منضدة الطالبات
(٤)	تقوم المعلمة بوضع التعليمات المراد تنفيذها من قبل الطالبات على لوحة واضحة للجميع داخل الفصل.	√		يوجد بدهتر المعلمة تعليمات حفظ النظام، وقامت بعرضها على الطالبات بداية العام الدراسي
(٥)	تحرص المعلمة على وجود الطالبات في أماكنهن.	√		الطالبات بأماكنهن ولكن توزيع المناضد ليس منظماً، حيث توجد مناضد في وسط الفصل فارغة، وغالبية الطالبات يجلسن بالمناضد الخلفية.
(٦)	تحرص المعلمة على أن تكون الطالبات منشغلات بالقراءة أو الاستماع أو الكتابة طوال وقت الحصّة.	√		اهتمام بعض الطالبات بكتابة ما تقوله المعلمة وعدم التركيز في الشرح
(٧)	تقوم المعلمة بتسجيل الحضور والغياب.	√		توجد طابقتان لم تحضرا الحصّة وهما غير مسجلتين بدهتر الغياب، وأدركت ذلك المعلمة ولم تتخذ أي إجراء.
(٨)	تتعامل المعلمة مع الطالبات المتأخرات عن موعد الحصّة بحزم.	√		
(٩)	تتأكد المعلمة من امتلاك جميع الطالبات للكتب والكراسات والأدوات المطلوبة، ووضعها بطريقة منظمة على المناضد.	√		طلبت المعلمة من الطالبات كتابة درس يكشكول الحصّة، وكتابة حل أسئلة الكتاب دون التأكد من امتلاك جميع الطالبات لهم.
(١٠)	تصحح المعلمة كراسات الواجبات المنزلية في موعد الحصّة.	√		لم تطلب المعلمة كراسات الواجب المنزلي لتصحيحها
(١١)	تتقبل المعلمة السلوكيات الخطأ وتقوم بتصحيحها.	√		قيام بعض الطالبات بالتحدث معاً أثناء الشرح، ولم تلاحظ المعلمة ذلك
(١٢)	تمدح المعلمة السلوكيات الإيجابية بقولها (أحسن، رائع، ...)	√		
(١٣)	تشرح المعلمة درس وتقوم بكتابته على السبورة في وقت محدد.	√		قامت المعلمة بكتابة جزء على السبورة وإملاء الطالبات الجزء الآخر، وطلبت بعض الطالبات بالإعادة لعدم سماعهن.

م	ممارسات الإدارة الرشيدة للصف	تمت	لم تتم	ملاحظات
(١٤)	تسمح المعلمة للطالبات بنقل الدرس من على السبورة في وقت محدد.	√		ركزت المعلمة على كتابة الدرس في الجزء الأيسر للسبورة
(١٥)	ترفض المعلمة تكرار استئذان الطالبات وخروجهن من الفصل.	√		توجد طالبة استأذنت من المعلمة للخروج في بداية الحصص، والمعلمة سمحت لها بشرط عدم التأخر
(١٦)	تستقبل المعلمة استفسارات الطالبات.	√		شارك في الحصص من ٣-٥ طالبات فقط بطرح أسئلة على المعلمة، وقامت المعلمة بالرد عليهن.
(١٧)	تتعامل المعلمة مع الطالبات بحب واحترام.	√		
(١٨)	تحرص المعلمة على التحرك داخل الفصل وعدم جلوسها وقتاً طويلاً أثناء الحصص.	√		قامت المعلمة بالتحرك في بداية الفصل فقط دون التجول بالقرب من الطالبات
(١٩)	تواصل المعلمة الشرح على الرغم من قيام الطالبات ببعض السلوكيات السلبية داخل الفصل (الضحك، التحدث مع الزميلات، العنف، تناول الطعام أثناء الحصص، استخدام الهاتف المحمول، ...)، وذلك باستخدام بعض الإيماءات غير اللفظية.	√		قامت المعلمة بالنظر إلى الطالبات اللاتي يتحدثن أثناء الشرح والشرح بصوت أعلى.
(٢٠)	تستطيع المعلمة السيطرة على الطالبات في الفصل حفاظاً على النظام.	√		بعد الخروج من الحصص قالت المعلمة: "الطالبات التزموا الصمت لوجودي معهن".
(٢١)	تقوم المعلمة بإجراء تقييم كتابي أو شفهي للطالبات داخل الحصص.	√		قامت المعلمة بالإجابة على أسئلة الكتاب، وكانت هناك مشاركة ضعيفة من الطالبات، كما طلبت من الطالبات حل بعض الأسئلة بالمنزل واستثنت طالبات الدمج من حل بعضها وهذا يعني هنا أن المعلمة راعت الفروق الفردية بين الطالبات.
(٢٢)	تقوم المعلمة بتسجيل درجات للطالبات المشاركات معها في الحصص في دفتر متابعتها.	√		فقد شاركت بعض الطالبات ولكن كان العدد قليل ولم يتم تسجيل درجات للمشاركة.
(٢٣)	تحرص المعلمة على مسح السبورة وترتيب المكان قبل الخروج من الفصل.	√		لم تهتم المعلمة بمسح السبورة، كما لم تهتم المعلمة السابقة لها بهذا أيضاً.
(٢٤)	تخرج المعلمة من الفصل بعد انتهاء موعد حصتها مباشرة.	√		خرجت المعلمة من الفصل قبل انتهاء الحصص بـ (٧) دقائق

يتضح لنا من الجدول السابق أن هناك هدر نوعي متمثلاً في صورة أخطاء مثل: قيام المعلمة بالإجابة بنفسها على أسئلة الدرس بالكتاب، كما نجد هناك هدر في صورة مخزون زائد نتيجة وجود مقاعد ليست ضرورية بالفصل تعرقل حركة المعلمة والطالبات، وهدر ناتج عن عدم وجود أنشطة تضيف قيمة للعملية التعليمية مثل مسح السبورة وترتيب المكان قبل الخروج، وتسجيل درجات للطالبات المشاركات في الحصص، وإجراء تقييم كتابي أو شفوي للطالبات، وتصحيح الواجبات المنزلية، وتعديل سلوكيات الطالبتين اللتين لم تحضرا الحصص، والتأكد من امتلاك الطالبات للأدوات والكشاكيل والكتاب الخاص بالمادة، كما نجد هناك هدر في صورة انتظار نتيجة خروج المعلمة قبل انتهاء الحصص بـ (٧) دقائق.

- الملاحظة غير المباشرة:

قامت معلمة الفصل بلفت انتباه الباحثة أن الطالبات قد التزمن الصمت أثناء وجودها بالفصل، لذا قامت الباحثة بملاحظة الفصل في حصة أخرى فلاحظت صوراً مختلفة للهدر النوعي منها: الانتظار نتيجة تأخر المعلمة عن موعد حصتها، والحركة الزائدة نتيجة قيام بعض الطالبات بنقل مقاعد من فصل آخر لفصلهن نتيجة عدم وجود مقاعد كافية بالفصل، وعدم التزام بعضهن بأماكنهن للتحدث مع المعلمة أو إحدى الزميلات، وخروج البعض من الحصة لإحضار أدوات من زميلة بفصل آخر كما تواجدت صورة أخرى وهي المجهود الذهني نتيجة كثرة تحدث الطالبات معاً بصوت عالٍ وأحياناً بألفاظ غير لائقة أثناء الحصة، وقيام بعض الطالبات بتناول الطعام، وقيام بعضهن بالخروج من الحصة للتحدث بالهاتف المحمول، وتحدث بعضهن بالهاتف داخل الفصل، وقيام المعلمة ببذل جهد كبير في تهدئة الفصل من أجل شرح الدرس.

ومن خلال ما تم عرضه يتضح لنا وجود سبع صور للهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية (الأخطاء، الحركة الزائدة، المجهود الذهني، عدم القيام بأنشطة قد تضيف قيمة للعملية التعليمية، الأنشطة الزائدة، المخزون الزائد، الانتظار)، وفي ضوء ما سبق يُمكن رسم مخطط تدفق عمليات الإدارة الصفية الحالي كما يلي:



شكل (٩)
مخطط تدفق عمليات الإدارة الصفية الحالي
(إعداد الباحثة)

ومن خلال مخطط تدفق عمليات الإدارة الصفية الحالي يُمكن تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمةً للعملية التعليمية، والأنشطة التي تضيف قيمةً ولم تتم كما يلي:

أولاً الأنشطة التي لا تضيف قيمةً للعملية التعليمية:

- حذف نشاط (نقل حل المسألة من على السبورة) وأن يحل محله نشاط (مناقشة الطالبات وتلقي استفساراتهن) مع إضافة دقيقة ليصبح النشاط مدته (٣ دقائق) بعد كل مسألة.

حيث إن الطالبات يهدرن الوقت في النقل من على السبورة وخاصةً لأن المعلمة ركزت عند كتابتها على الجزء الأيسر من السبورة.

- إضافة نشاط (اتخاذ قرار بشأن حالات الهروب من الحصة) بعد نشاط (تسجيل الحضور والغياب)، ويُمكن إنجازه في (١ دقيقة).

ونجد هنا المعلمة لم تهتم باتخاذ قرار بشأن حالات الهروب التي ظهرت أثناء تسجيل الحضور والغياب.

- حذف (ادقيقة) من نشاط (تسجيل الحضور والغياب).

وقد استغرقت المعلمة وقتاً من أجل تحديد حالات الهروب ولم تصل إلى أسماء تلك الطالبات لادعاء زميلاتهن أنه لا يوجد غياب على الرغم من اختلاف عدد الحضور المسجل بالدفتر مع العدد الفعلي، ولكن تداركت المعلمة أن هذا يُعد هدراً في الوقت فقالت: "بعدين نشوف الموضوع دا ويلا نكمل".

- حذف نشاط (إملاء جزء من الدرس لكتابته في كشكول الحصة) ويحل محله نشاط (شرح الدرس وكتابة العناصر الرئيسية على السبورة)، ويُمكن إنجازه في (١٠ دقائق).

كان هناك هدراً في وقت العملية التعليمية نتيجة عدم سماع الطالبات ما تقوله المعلمة لذا يطلبن إعادة الكلام مرة أخرى، لذا كان من الأفضل كتابة العناصر الأساسية للدرس على السبورة لنقلها.

- حذف نشاط (إملاء جزء آخر من الدرس لكتابته في كشكول الحصة)، ويحل محله نشاط (ترك فرصة للطالبات لكتابة الدرس من على السبورة)، ويُمكن إنجازه في (٢ دقيقة).

وهنا يفضل كتابة العناصر الأساسية دون تفاصيل حتى لا نضيع الوقت في الكتابة والنقل.

- إضافة نشاط (مناقشة الطالبات وتلقي استفساراتهن) بعد نشاط (ترك فرصة للطالبات لكتابة الدرس من على السبورة)، ويُمكن إنجازه في (٥ دقائق).

فمن الملاحظ أن المعلمة لم تترك مجالاً للتأكد من مدى فهم الطالبات للدرس، لذا فمن الأفضل مناقشة الطالبات وتلقي استفساراتهن بعد الشرح.

- حذف (١ دقيقة) من نشاط (فتح الكتب لحل أسئلة الدرس).

فقد استغرقت الطالبات وقتاً في فتح الكتب نتيجة لعدم تأكد المعلمة من وجود كتب الطالبات ووضعها بطريقة منظمة على المناضد.

- حذف نشاط (إملاء حل أسئلة الدرس في الكتاب)، ويحل محله نشاط (كتابة أسئلة الدرس على السبورة لكتابتها بكشكول الحصة)، ويُمكن إنجازه في (١ دقيقة).

فقد ركزت المعلمة على إملاء حل الأسئلة دون ترك فرصة لمشاركة الحل مع الطالبات، واتضح للباحثة عدم معرفة بعض الطالبات حل بعض الأسئلة نتيجة لطلبهن إعادة ذكر الحل مرة أخرى لعدم سماعه بقولهن: "قولي ثاني يا ميس، إيه يا ميس".

ثانياً الأنشطة التي تضيف قيمةً للعملية التعليمية ولم تتم:

- نشاط "التأكد من امتلاك الكتب والكشاكيل والأدوات" ووضعها بطريقة منظمة على المناضد.

- نشاط "تسليم الواجب المنزلي" لتصحیحه في وقت آخر غير موعد الحصة من أجل التعرف على نقاط الضعف لدى الطالبات.

- نشاط "قراءة الدرس من الكتاب في صمت".
- نشاط "كتابة العناصر الأساسية للدرس على السبورة" مع مراعاة أن تكون مكتوبة في منتصف السبورة حتى تراها جميع الطالبات.
- نشاط "مشاركة الطالبات في حل أسئلة الدرس في الكتاب".
- نشاط "تعديل السلوكيات السلبية وعدم تجاهلها".
- نشاط "مسح السبورة قبل الخروج من الفصل".
- نشاط "تنظيم المقاعد بشكل يسهل الحركة داخل الفصل".

القسم الخامس الإجراءات المقترحة لتقليل صور الهدر النوعي بعمليات الإدارة الصفية في مدرسة التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين) في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية:

(١) فيما يخص أولياء الأمور:

- توفير البيئة الأسرية المناسبة.
- متابعة سلوكيات الطالبات، ومحاولة تعديل السلوكيات السلبية مع مراعاة المرحلة العمرية.
- حث الطالبات على الالتزام، واحترام المعلم، والعمل بتوجيهاته.
- تقدير مكانة المعلم واحترامه.
- الحرص على حضور مجلس الأمناء لمساعدة المدير والمعلمين في حل المشكلات السلوكية للطالبات.

(٢) فيما يخص المعلمين:

- امتلاك معارف متعلقة بالإدارة الرشيقية من خلال التواصل بشكل مستمر مع الخبراء والمستشارين.
- وضع قواعد للحصة، وتكون معلنة على السبورة أمام الطالبات.
- البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات الصادرة من الطالبات.
- بدء الحصة بأنشطة تثير دافعية الطالبات.
- التعامل بطريقة صحيحة مع المشكلات السلوكية داخل الصف.
- تقويم كل خطوة في خطة الدرس واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم تحقيق أهداف الدرس.
- التعامل مع الطلاب المتأخرين أو الهاربين من الحصة بحزم دون هدر في وقت الحصة.
- رفض استخدام الهاتف المحمول داخل الحصة.
- التقرب للطالبات من أجل تنمية إحساسهن بالأمان، وتشجيعهن على التحدث بمشكلاتهن لإيجاد حلول لها.
- حث الطالبات على ضرورة ألا يكون سقف طموحاتهن الحصول على الدبلوم، وذلك من خلال التحدث عن الشخصيات الهامة التي يجب أن تقتدن بها.
- مراقبة السلوك غير المقبول وعدم التغاضي عنه.

- الابتعاد عن الأساليب العقابية كالتهديد والسخرية لأن هذه الفئة العمرية لها طبيعة خاصة.
- احترام الطالبات داخل الصف وخارجه.
- تسجيل مواهب الطالبات في بطاقة ملاحظة خاصة بكل طالبة.
- كتابة تقريراً في نهاية اليوم الدراسي وتقديمه للمدير.
- القيام بإجراء نشاط بين الحصص للطالبات لا تزيد مدته عن 5 دقائق لتنظيف الفصل ويشاركهن فيه.
- تشجيع الطالبات على الاعتراف بالسلوكيات السلبية والإبلاغ عنها ليسهل تعديلها.
- تسليم شهادات تقدير للطالبات المتميزات والمتفوقات.
- حسن تنظيم وإدارة الوقت داخل الحصص.
- مشاركة الطالبات في أنشطة التحسين المستمر والتعلم من الأخطاء.
- تحفيز الطالبات على المشاركة في الأنشطة الصفية.
- تدوين المشكلات وكيفية مواجهتها، وعمل قاعدة بيانات بها، للاستفادة منها في حالة مواجهة مشكلات مماثلة.
- مشاركة أولياء الأمور في حل المشكلات السلوكية المتعلقة بالطالبات.

(٣) فيما يخص مدير المدرسة:

- متابعة دفاتر التحضير والخطط الدراسية للتأكد من التزام المعلمين بالمعايير القومية للتعليم.
- وضع الجداول الدراسية بمشاركة المعلمين حتى تكون الحصص غير متتالية مما لا يسبب تأخرهم عن موعد حصته.
- القيام بمد فترات الحصص لتكون مثلاً ساعة إلا ربع بدلاً من نصف ساعة، مع ترك خمس دقائق بين الحصص.
- متابعة الغياب المتكرر للطالبات، وحالات الهروب من الحصص، والإعلان عنها على صفحة المدرسة.
- بناء ثقافة تنظيمية ترسخ ثقافة الإبداع والتميز.
- الحرص على توفير إجراءات الصحة والسلامة المهنية، وعقد لقاءات لبحث الطالبات على الحفاظ على ممتلكات وموارد المدرسة.
- الحرص على تحسين وتقويم أداء المعلمين باستمرار.
- عقد اجتماعات دورية مع المعلمين والطالبات للتعرف على مشكلاتهم، ومساعدتهم على حلها.
- وضع خططاً بمشاركة المعلمين حول الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمدرسة.
- تقديم تقارير دورية عن الأداء المدرسي للإدارة التعليمية.
- تفعيل مجلس الأمناء بالمدرسة.
- الاستفادة من تجارب المدارس الأخرى في مواجهة ومعالجة المشكلات السلوكية للطالبات.
- الحرص على عقد ندوات توعوية حول السلوك الأخلاقي.
- الحرص على تفعيل التصحيح الإلكتروني للواجبات المنزلية، فهي طريقة سريعة وخالية من الأخطاء.
- متابعة تواجد مشرفي الأدوار في أماكنهم.
- إلزام مشرفي الأدوار بتقديم تقرير يومي عن المشكلات التي واجهوها أثناء الإشراف.

- عقد برامج تدريبية لمشرفي الأذوار حول "حل المشكلات، وإدارة النزاع".
- التخفيف من نصاب المعلمين لعدد الحصص.
- تشجيع المعلمين معنوياً ومادياً للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- متابعة حسن سير عملية التدريس وعدم تأخر أحد المعلمين عن موعد حصته.
- الإعلان عن لائحة الانضباط المدرسي على صفحة المدرسة وعبر الوسائط التكنولوجية الأخرى.
- تفويض بعض السلطات للمعلمين من أجل تنمية شعورهم بالمسئولية والرضا عن العمل.
- تشكيل مجتمعات تعلم مهنية يمكن من خلالها توظيف بحوث الفعل في معالجة مشكلات الإدارة الصفية، وتعزيز العمل الجماعي.
- وضع استراتيجيات لإدارة الأزمات على أساسها يتم اتخاذ قرارات صائبة وفق معلومات موثوقة عند حدوث أزمات.
- الكشف عن الصراعات داخل المدرسة ومحاولة إدارتها.
- التواجد في مكان حدوث المشكلة لتحديد أسبابها والعمل على حلها.
- تشجيع المعلمين والإداريين على التعبير عن آرائهم من أجل تحسين العمليات.
- كتابة تقارير يومية عن الأداء المدرسي ورفعها للإدارة التعليمية.
- كتابة مبادئ الإدارة الرشيقة على جدران المدرسة، كما يمكن توضيح تلك المبادئ في طابور الصباح مع عرض أهميتها في تحقيق أهداف الإدارة الصفية.
- منع اصطحاب الهواتف المحمول داخل الحصّة، مع وضع آليات للحفاظ على الهواتف.
- وضع خطة للحد من صور الهدر النوعي في العمليات بمشاركة المعلمين والإداريين والطلاب.
- مراعاة احتياجات الطلاب والمعلمين.

(٤) فيما يخص الإدارة التعليمية:

- تبنى لائحة داخلية على مستوى الإدارة التعليمية يمكن من خلالها التعامل مع السلوكيات الخاطئة في ضوء لائحة الانضباط المدرسي.
- إجراء زيارات دورية للمدرسة للتأكد من تطبيق لائحة الانضباط المدرسي، ورفع تقارير ربع سنوية أو نصف سنوية للوزارة.
- عقد دورات تدريبية للمدير والمعلمين حول إدارة الوقت، وإدارة المواهب، وإدارة الممتلكات والموارد، وبحوث الفعل، وطرق معالجة المشكلات السلوكية للطلّبات في سن المراهقة.
- استدعاء الخبراء والمختصين لمساعدة المدير في حل المشكلات السلوكية للطلّبات.
- تطبيق نظام تسجيل الغياب الإلكتروني.
- إنشاء برنامجاً خاصاً بالمدرسة لرفع الواجبات المنزلية والمهام للمعلمين.

(٥) فيما يخص وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني

- نشر ثقافة الإدارة الرشيقة، والتقليل من صور الهدر النوعي في العمليات المدرسية، من خلال عقد الدورات واللقاءات وورش العمل.
- عقد ورش عمل عن طرق تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة (مخطط التدفق، 5S، PDSA).
- زيادة الدعم المالي من جانب الوزارة للتعليم الفني لتحسين المرافق، وتوفير الموارد اللازمة لتنمية المواهب، وتوفير البرامج التدريبية للكوادر اللازمة لنجاح العملية التعليمية.
- إنشاء وحدة تدريب بالإدارات التعليمية لتدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- تبني معايير يتم على أساسها تقويم الأداء المدرسي.

- وضع لوائح وأنظمة تتضمن مبادئ الإدارة الرشيدة، كما تتضمن جزاءات رادعة لمن يخالف القواعد المنظمة للعمل.
- نشر اللوائح والأنظمة عبر الوسائط المختلفة لضمان معرفة الطلاب والمعلمين والمديرين بها.
- وضع آليات لتقويم العمليات المدرسية والتأكيد على العلاقات الإنسانية مثل الدراسات الاستطلاعية، وعرض نتائجها في صورة تقارير ربع سنوية أو نصف سنوية.
- محاسبة المقصرين وإثابة المتميزين بطريقة موضوعية.
- إنشاء وحدات متابعية بالإدارة التعليمية لتحسين العمليات التعليمية والإدارية بالمدارس التابعة، وتتكون من مديري المدارس وبعض المعلمين والطلاب والإداريين ويتم اختيارهم وفق معايير محددة.
- تشكيل وحدة لإدارة الأزمات بالإدارة التعليمية.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير المدرسة.
- منح مديري المدارس الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات في حالة الأزمات.
- القيام بجولات تفقدية للمدرسة.
- سن تشريعات لعدم السماح بتعيين معلمين بمدارس التعليم الفني دون تأهيل تربوي.
- إشراك المجتمع المحلي من أولياء أمور ورجال أعمال في تقديم المساعدات المالية لتوفير الموارد اللازمة.
- بناء شراكات دولية لتنقيح البرامج والمناهج بكل جديد، واستحداث برامج يتطلبها سوق العمل.
- فتح مسارات التعليم للخريجين لاستكمال دراستهم.

المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية:

- (١) إبراهيم، مجدي عزيز وحسب الله، محمد عبد الحليم، (٢٠٠٥). التفاعل الصفي مفهومه- تحليله- مهاراته. ط٢. القاهرة: علم الكتب.
- (٢) إبراهيم، هويدة اسماعيل. (٢٠١٩) دراسة مقارنة لمستوى اليقظة الذهنية بين الممارسين وغير الممارسين للنشاط الرياضي لطلبة بعض الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. مجلة كلية التربية الرياضية، ٢٨، (٤). جامعة بغداد. ٤٢٤-٤٣٦.
- (٣) أبو خليل، فاديا. (٢٠١١). إدارة الصف وتعديل السلوك الصفي. بيروت: دار النهضة العربية.
- (٤) أبو صعيك، حامد. (٢٠١٥). الإدارة الصفية. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- (٥) أبوطالب، صفاء علام وشاهين، أميرة محمد وجمعة، فاطمة علي. (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقية في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس. ٤٥-٧٥.
- (٦) أحمد، عايدة باز، العاصي، نهى محمد وضحاوي، بيومي محمد. (٢٠٢١). توظيف بحوث الفعل في معالجة مشكلات الإدارة الصفية بمدارس الجمالية الابتدائية القديمة. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ٤٩. كلية التربية بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. ١٥٣-١٨٨.
- (٧) إسماعيل، منار محمد. (٢٠١٢). تطوير التعليم في ضوء تجارب بعض الدول. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (٨) باسباع، إبراهيم عوض. (٢٠٢١). ممارسات التفكير الرشيق في مصنع الكلا لتعليب الأسماك الغويزي بمحافظة حضر موت من وجهة نظر الموظفين. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ٤، (٢). جامعة الريان. ١٦٥-١٩٢.
- (٩) بافقير، سالم محمد وبامزاحم، فائز محمد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أدوات التصنيع الرشيق (الرشيق) في تخفيض التكاليف والتخلص من الفاقد في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الجامعات اليمنية. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ٥، (٢). جامعة الريان. ١٠٥-١٥٣.
- (١٠) البحيري، خلف محمد. (٢٠١٤). أسس تخطيط التعليم. القاهرة: دار الفجر.
- (١١) البكري، سونيا محمد. (٢٠٠٠). تخطيط ومراقبة الإنتاج. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- (١٢) البلشي، محمد عبد السلام. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق مدخل الإنتاج الخالي من الهدر (Lean Production) في الجامعات المصرية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٢، (١). المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل. ٢٦٧-٣٢٧.
- (١٣) البلشي، محمد عبد السلام. (٢٠٢٢). دور قيادة التغيير بالمدرسة الثانوية العامة في القضاء على هدر العمليات بها باستخدام مدخل Lean Management دراسة نوعية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٥، (٣). المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل. أستونيا. ١٣١-١٧٨.
- (١٤) بلعفير، هاني سالمين وبن ثعلب، عبد الله محمد. (٢٠٢٠). مدى تبني مهارات إدارة الصف في المنظمات التعليمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الطلاب بالثانوية في مديرية مدينة الكلا. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ٣، (٢). جامعة الريان. ٢١٥-٢٣٦.

- (١٥) بن يحيى، عطاء الله. (٢٠١٨). المشكلات السلوكية في المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمدارس مدينة الأغواط. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. (٣٥). جامعة قاصدي مرباح ورقلمة. ١٠٦٦-١٠٥٦.
- (١٦) بوزان، آية رياض. (٢٠١٤). دور نظم المعلومات الإدارية في تطبيق استراتيجيات العمليات المبسطة Lean في الجامعات الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. (٣). كلية التجارة. جامعة عين شمس. ١٠١-١٢٥.
- (١٧) البوابة الإلكترونية لمحافظة المنوفية. (٢٠٢٥). المنوفية عبر التاريخ. تم الرجوع ٩/٤/٢٠٢٥. على: http://www.monofeya.gov.eg/mono_history/default.aspx
- (١٨) جمعة، محمد حسن. (٢٠٢٠). متطلبات تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر على ضوء بعض التوجهات الاستثمارية المعاصرة" رؤية مقترحة". *المجلة التربوية*. (٧٧). كلية التربية. جامعة سوهاج. ١٩٦٠-٢٠١٤.
- (١٩) حامد، كوثر عبد الرحمن، سليمان، حنان البدرى ومحمد، إيمان محمود. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في مواجهة بعض مشكلات مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر. *مجلة كلية التربية*. (٣٨). كلية التربية. جامعة أسوان. ٢٥٧-٢٧٧.
- (٢٠) حمدي، محمد الطالب. (٢٠٢٢). مشكلات الإدارة الصفية التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية العربية للبنات بمدينة أبشت (دراسة ميدانية). *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. (١١). مركز السنبلة للبحوث والدراسات. الأردن. ١-٢٩.
- (٢١) الحريري، رافدة عمر. (٢٠٢١). *مهارات الإدارة الصفية Classroom Management Skills*. ط٢. عمان: دار الفكر.
- (٢٢) الحنيطي، عائدة علي. (٢٠٢٣). مشكلات إدارة الصف من وجهة نظر عينات من المعلمات التربويات في مدارس مديرية تربية لواء القويسمة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. (٣). ٤٣: الأمانة العامة. اتحاد الجامعات العربية. ١٣٥-١٥٢.
- (٢٣) خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥). *مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (٢٤) الخويطر، أروى محمد. (٢٠١٧). أسباب مشكلات الإدارة الصفية التي تواجه المعلمات في مدارس محافظة عنيزة الثانوية. *مجلة كلية التربية*. (٩). ٣٣: كلية التربية. جامعة أسيوط. ٥٣٢-٥٦١.
- (٢٥) الرشيدى، أحمد كامل، السيد، محمد سيد وعبد الرحيم، أحمد غزالي. (٢٠٢٢). تطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي: نظام الخمس سنوات في ضوء متطلبات القدرة التنافسية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*. (١٠). كلية التربية. جامعة سوهاج. ١١٧٤-١١٩٧.
- (٢٦) الزعبي، رفعة رافع. (٢٠٢٠). *أفضل الممارسات في الدافعية والإدارة في غرفة الصف Best Practice in Motivation and Management in the Classroom*. عمان: دار الفكر.
- (٢٧) الزعبي، علي فلاح ودودين، أحمد. (٢٠١٦). *الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال*. الأردن: دار اليازوري.

- (٢٨) الزعبي، ميسون طلاع.(٢٠١٤). مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*.١٤.(١). جامعة الزرقاء. ١٤٢-١٦٠.
- (٢٩) زهران، إيمان حمدي.(٢٠١٨). تفعيل إدارة الجودة الشاملة في التغلب على مشكلات الإدارة الصفية التي تواجه معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم. *دراسات تربوية واجتماعية*. ٢٤.(١). كلية التربية. جامعة حلوان. ١٨١-٢٥٠.
- (٣٠) الغامدي، شريضة سعد.(٢٠٢٤). مشكلات إدارة الصف التي تواجه معلمات الطفولة المبكرة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٨.(٧). المركز القومي للبحوث غزة. ٢٤-٤٣.
- (٣١) السحباني، حسام سالم.(٢٠٢١). أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*. (١١). جامعة الإسراء. ١٩٩-٢٣٠.
- (٣٢) سعد، السيدة محمود.(٢٠٢٠). دليل إرشادي مقترح لتطبيق نمط الإشراف الوقائي في بعض عمليات إدارة الصف: دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية. *المجلة التربوية*. ٧٧. كلية التربية. جامعة سوهاج. ٢٥٥٩-٢٧٠٢.
- (٣٣) سلامة، محمد سلمان.(٢٠١٦). *فن إدارة الوقت كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك*. عمان: دار المعترف.
- (٣٤) سليمان، عبد الرحمن سيد.(٢٠١٤). *مناهج البحث*. القاهرة: عالم الكتب.
- (٣٥) سليمان، فرج محمد وحمزة، محمد علي.(٢٠٢١). مشكلات الإدارة الصفية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة القبة. *المجلة الليبية العالمية*. (٥٠). كلية التربية بالمرج. جامعة بنغازي. ١-٢٠.
- (٣٦) سمرز، دوناس.(٢٠١٤). *إدارة الجودة خلق الفاعلية للمنظمات واستدامتها*. لبنان: مكتبة لبنان .
- (٣٧) سنوسي، لبنى محمود.(٢٠٢١). الإدارة الرشيقة وانعكاساتها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. *مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية*. ٤.(٨). كلية التربية الرياضية. جامعة بني سويف. ١١٤-١٤٠.
- (٣٨) السهلي، عزيزة بنت محمد.(٢٠٢٤). تصور مقترح لتفعيل الإدارة الرشيقة في تقليص الهدر المدرسي في مدارس تعليم المدينة المنورة. *مجلة إبداعات تربوية*. (٣١). رابطة التربويين العرب. ٩٣-١٠٠.
- (٣٩) سيد، رامي صابر والسيد، خالد قدرى.(٢٠١٨). نموذج مقترح لتطبيق استراتيجيات العمليات المبسطة لتحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. (٣). كلية التجارة. جامعة عين شمس. ٣٥٣-٣٧٦.
- (٤٠) سيد، عصام.(٢٠٢٠). *إدارة الجودة الشاملة*. الإسكندرية: المركز الأكاديمي للنشر.
- (٤١) السيد، سماح السيد.(٢٠٢٤). خطة استراتيجية مقترحة لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء فلسفة مدارس الاستوديو. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. ١٨.(٢). كلية التربية. جامعة الفيوم. ٤٣٤-٥١٤.
- (٤٢) سيفر، ماث.(٢٠٠٧). *مهارات الإدارة للمحترفين المرجع العالمي لإدارة الجودة*. ترجمة خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- (٤٣) شريف، علاء ساجت.(٢٠٢٤). مشكلات الإدارة الصفية في المدارس المهنية من وجهة نظر مدرسيها. **مجلة الدراسات المستدامة**. ٦. الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة. ٣١٨٦-٣٢٠٧.
- (٤٤) الصردي، عبير محمد.(٢٠٢٣). متطلبات تطوير التعليم الثانوي الصناعي بمصر في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. **مجلة كلية التربية**. ٣٨.(٨٥). جامعة دمياط. ١٨٢-٢٠٧.
- (٤٥) صقر، ولاء السيد.(٢٠٢٠). القيادة الودودة لتفعيل القيادة الصفية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية. **مجلة الإدارة التربوية**. (٢٦). الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٩٨-٢٥٦.
- (٤٦) صقر، ولاء السيد.(٢٠٢٤). مشاركة تلاميذ المدارس الإبتدائية الحكومية المصرية في إدارة الصف وأنشطة التوكاتسو اليابانية (دراسة تحليلية). **مجلة الإدارة التربوية**. (٤٤). الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ١٦٩-٣٥٣.
- (٤٧) صلاح الدين، نسرين صالح وحماة، أسماء شعبان.(٢٠٢٤). إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية. **مجلة البحث العلمي في التربية**. ٢٥.(١١). جامعة عين شمس. ١-١٤٩.
- (٤٨) صميده، خالد قدرى.(٢٠١٦). تصور مقترح لآليات تحقيق الانضباط المدرسي في كل من المدارس الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة. **صحيفة التربية**. ٦٧(١.٢). رابطة خريجي معاهد وكليات التربية. ٤-١٩.
- (٤٩) الصحفي، أبرار بنت عيد وآل عامر، حنان بنت سالم.(٢٠٢٤). مشكلات الإدارة الصفية التي تواجه معلمات الفنون الجميلة في المرحلة الإبتدائية بمدينة حائل. **مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية**. (٣٦). رابطة التربويين العرب. ٩٥-١٣٠.
- (٥٠) العابدين، أسامة زين ، طه، أشرف محمد والسكري، أميرة محمد.(٢٠٢٥). المشكلات التي تواجه تطوير المدارس الثانوية الفنية الصناعية وسبل مواجهتها في ضوء أهداف الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي(٢٠١٤-٢٠٣٠). **المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد**. (٥٢). جامعة الوادي الجديد. ٨٨-١٢٢.
- (٥١) عباس، ياسر ميمون.(٢٠١٧). صور للفقء بمؤسسات التعليم العالي الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وآليات مواجهته. **مجلة كلية التربية**. (١). كلية التربية. جامعة المنوفية. ١٧٣-٢١٢.
- (٥٢) عبد الباقي، سلوى.(٢٠٢١). منهجيات البحث الكيفي وفنيات البحث الكلينيكي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- (٥٣) عبد الباقي، عجيلات.(ديسمبر ٢٠١٧). إدارة الوقت- المعوقات والحلول- **مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية**. ٨.(٢). جامعة محمد لمين دباغين سطيف ٢. الجزائر. ٦٢-٧٨.
- (٥٤) عبد المقصود، محمد أحمد.(٢٠١٥). واقع أزمة القيم في التعليم الفني قبل الجامعي "الطلاب". **دراسات في التعليم الجامعي**. (عدد خاص). كلية التربية. جامعة عين شمس. ٧٧-٩٤.
- (٥٥) عبد المولى، مروة جبرو وسليمان، كريمته عبد الموجود.(٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الثانوي الفني المصري في ضوء أبعاد الاقتصاد الأخضر. **مجلة كلية التربية**. (١). كلية التربية. جامعة المنوفية. ١٨٧-٢٥٤.

- ٥٦) عبوي، زيد، محمد، محمد هاني والقدومي، محمد. (٢٠١٥). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار المعتز.
- ٥٧) عبيد، عبد السلام إبراهيم وعطوان، مروة موسى. (٢٠٢٢). تصميم خرائط تدفق قيمة كفاءة من الناحية الاقتصادية والبيئية: دراسة حالة في محطة كهرباء النجيبية الحرارية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد. ١٣. (٢٧). جامعة البصرة. ١٨٨-٢١٩.
- ٥٨) عزت، حسين نور الدين وأحمد، محمد محمود. (٢٠١٤). الخوارزميات والفيجوال بيسلكن. تم الرجوع ٢٠٢٥/٤/٨ على: <https://www.google.com.eg/books/edition/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%B2%D9%85%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D8>
- ٥٩) علي، إيمان محمد وجراح، بدر أحمد. (٢٠١٦). استراتيجيات مبتكرة لحل المشاكل المدرسية. عمان: دار المعتز.
- ٦٠) علي، فاطمة سعد وسليمان، منى مصباح. (٢٠٢٢). مهارات الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة سيدي خليفة. مجلة المنارة العلمية. (٥). كلية الآداب والعلوم بقمينس. جامعة بنغازي. ليبيا. ١٤٤-١٥٦.
- ٦١) العميرة، محمد حسن. (٢٠٠٢). المشكلات الصفية السلوكية- التعليمية- الأكاديمية- مظاهرها- أسبابها- علاجها. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٦٢) الغامدي، عائض بن سعيد. (٢٠٢١). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. (١٣٨). رابطة التربويين العرب. ٢٤١-٢٧٦.
- ٦٣) الفاعوري، محمد عيسى. (٢٠٠٩). الإدارة بالرقابة. عمان: كنوز المعرفة.
- ٦٤) القرار الوزاري رقم (١٨٩) بتاريخ ٢١/٩/٢٠٢٣م بشأن لائحة النظام والانضباط المدرسي بمرحلة التعليم ما قبل الجامعي. تم الرجوع ٢٠٢٥/١/٣ على: <https://shbabbek.com/show/229506#>
- ٦٥) الكيلاني، أحمد محمد. (٢٠١٦). أساليب الإدارة الصفية الشائعة لدى معلمي التربية الإسلامية في محافظة عمان من وجهة نظرهم. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. ١٦. (٣). عمادة البحث العلمي بجامعة الزرقاء. الأردن. ١٠٤-١١٣.
- ٦٦) محمد، أمجاد محمد. (٢٠٢٣). تأثير التكامل بين مدخلي الجودة الإحصائي (Six Sigma) والترشيد (Lean) على تحقيق استراتيجيات التميز في الأداء الجامعي- دراسة ميدانية- الفكر المحاسبي. ٢٧. (٢). كلية التجارة. جامعة عين شمس. ٩٣-١٤٦.
- ٦٧) محمد، عبد الرازق صادق. (٢٠٢١). محددات ممارسة إدارة الحالة عند تطبيق لائحة الانضباط المدرسي مع طلاب المرحلة الثانوية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية- دراسات وبحوث تطبيقية. ٣. (١٥). كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة أسيوط. ٢٠٨-٢٣٢.

- ٦٨) محمد، محمد حبيب و عوض الله، أماني مختار. (٢٠١٨). درجة ممارسة المعلم للمهارات الأساسية لإدارة الصفية بمدارس مرحلة تعليم الأساس من وجهة نظر الموجهين التربويين. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. (٢). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. بيروت. ٤٠-١.
- ٦٩) محمد، محمد هاني. (٢٠١٤). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- ٧٠) محمود، ولاء محمود. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الفني الثانوي الصناعي المتقدم في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. *مجلة التربية*. (١٨١). كلية التربية. جامعة الأزهر. ٨٩-١.
- ٧١) مرسى، شيماء محروس. (٢٠٢٠). دور القيادة التربوية في إدارة الأزمات في التعليم الفني. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. (٢). ٢. كلية التربية. جامعة أسيوط. ٦٩-٩١.
- ٧٢) مركز معلومات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠٢٥). الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي. تم الرجوع ١٠/٤/٢٠٢٥. على: <https://emis.gov.eg/Site%20Content/matwaya/2025/matwaya24-25.pdf>
- ٧٣) مصطفى، السيد فكري. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لتوظيف مدخل الإنتاج الخالي من الهدر لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي استراتيجياً في ضوء رؤية ٢٠٣٠. *مجلة البحث العلمي في التربية*. (٢١). كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ١-٤٦.
- ٧٤) المطيري، نورة حمود وطيب، عزيزة عبد الله. (٢٠٢٠). واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس في محافظة عفيف. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECS)*. (٢٦). ٤٠-١.
- ٧٥) معجم المعاني الجامع. (٢٠٢٥). تعريف ومعنى الإدارة. تم الرجوع ١/٦/٢٠٢٥. على: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>
- ٧٦) معجم المعاني الجامع. (٢٠٢٥). تعريف ومعنى الهدر. تم الرجوع ٤/٩/٢٠٢٥. على: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%AF%D8%B1>
- ٧٧) المغربي، محمد الفاتح. (٢٠٢٠). *التخطيط الإداري*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- ٧٨) المغربي، محمد الفاتح. (٢٠٢٠). *الرقابة الإدارية " رؤية تأصيلية "*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- ٧٩) المنزلاوي، فرج السيد، معوض، صلاح الدين إبراهيم والإخناوي، محمد السيد. (٢٠٢٣). تحقيق الانضباط المدرسي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء بعض المتغيرات المجتمعية المعاصرة. *مجلة كلية التربية*. (١٢٤). جامعة المنصورة. ١٥٤٥-١٥٧٠.
- ٨٠) المهدي، سوزان محمد. (٢٠٢٠). تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم: آليات مقترحة. *مجلة العلوم التربوية*. (١). ٣. كلية التربية بالغرقة. جامعة جنوب الوادي. ٨٨-١٥٧.
- ٨١) نجم، نجم عبود. (٢٠٠٧). *إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة*. عمان: دار المناهج.

٨٢) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠٠٧). قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧. الجريدة الرسمية. (٢٥). تم الرجوع ٢٠٢٥/٤/١٠ على: _____

<https://moe.gov.eg/media/a22dkrl2/amendingsomeprovisionsofthecationactno155of2008.pdf>

٨٣) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠. تم الرجوع ٢٠٢٥/٤/١١ على: <https://manshurat.org/node/2813>

٨٤) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠١٦). القرارات بشأن لائحة الانضباط المدرسي. تم الرجوع ٢٠٢٥/١/٣ على: <https://moe.gov.eg/media/3jpl3ebv/287-2016.pdf>

٨٥) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠١٦). القرارات. تم الرجوع ٢٠٢٥/٤/١٠ على: <https://moe.gov.eg/media/dm2em3b2/229-2016.pdf>

٨٦) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠٢٤). قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م. تم الرجوع ٢٠٢٥/١/٣ على: _____

<https://moe.gov.eg/media/l3hnjmv4/educationactno139of1981.pdf>

٨٧) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠٢٤). وزير التربية والتعليم يصدر قراراً وزارياً بشأن لائحة التحفيز التربوي والانضباط المدرسي. تم الرجوع ٢٠٢٤/١٢/٢٨ على: _____

<https://moe.gov.eg/what-s-on/news/150>

٨٨) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠١٥). قرار وزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠١٥/٧/٥. تم الرجوع ٢٠٢٥/٤/١٠ على: <https://moe.gov.eg/media/lkulfifc/226-2015.pdf>

٨٩) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠٢٥). المنصة الإلكترونية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين. تم الرجوع ٢٠٢٥/٤/١٠ على: <https://cpd.moe.gov.eg>

٩٠) الوقائع المصرية.(٢٠١٥). وزارة التربية والتعليم قرار وزاري رقم (١٧٩) بتاريخ ٢٠١٥/٥/١٧ بشأن لائحة الانضباط المدرسي.(١٣٧). تم الرجوع ٢٠٢٥/١/٣ على: _____

<https://manshurat.org/node/2781>

٩١) يوسف، هشام راغب.(٢٠١٧). دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة تطوير الأداء الجامعي. ٥.(٤). مركز تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة. ٧٥-٩٥.

ثانياً المراجع باللغة الإنجليزية:

- 92) Abdelaal,E&Elshaer,A.(2020).Investigating the Effect of VSM on the Performance of Quick-Service Restaurants.Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality(JAAUTH).19.(3).228-250.
- 93) Adel ,A.A,Badiea,A.M& Albzeirat,M.K.(2020). Techniques and Assessment of Lean Manufacturing Implementation: An Overview. International Journal of Engineering and Artificial Intelligence.1.(4).35- 43.

- 94) Ahmedani,M.Sh.(2020). Root Cause Analysis: A Quality Tool using 5 Whys. Retrieved 7/12/2024.at:
https://www.researchgate.net/publication/340680027_Root_Cause_Analysis_A_Quality_Tool_using_5_Whys.
- 95) Algandi, Sh.S.(2024). The Classroom Management Issues faced by early Childhood Teachers. **Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS)**. Sultan Qaboos University .Oman.8.(7). 24- 43.
- 96) Alguirat,I, Lehyan,F &Zouari,A.(2024). Impact of lean management on work safety and operational excellence within Tunisian companies. **International Journal of Lean Six Sigma**. 15. (3).588-613.
- 97) Arshad,H.U& Kanwal,A.(2022). Exploring Effective Classroom Management Strategies in Secondary Schools of Punjab. **Exploring Effective Classroom Management Strategies in Secondary Schools of Punjab: JRSP**.University of Punjab.59.(1). 76-90.
- 98) Ashtiani,N.N.(2016). Building a Sustainable Lean Culture A Holistic Lean Leadership Model. **Master's thesis in Industrial Engineering**. Concordia University Department of Mechanical and Industrial Engineering Montreal, Quebec, Canada.
- 99) Bevan ,H, Westwood,N , Crowe,R & O'Connor ,M.(2017). Lean Six Sigma: some basic concepts. Institute for Innovation and Improvement.Retrieved 18/11/2024.at: <https://www.england.nhs.uk/improvement-hub/wp-content/uploads/sites/44/2017/11/Lean-Six-Sigma-Some-Basic-Concepts.pdf>.
- 100) Calohan,J.(2018).LEAN/SixSigma–Concepts&Principles.Retrieved 15/9/2024.at:https://www.communitycareks.org/wp-content/uploads/2018/09/LEAN_Six-Sigma_KAMU.pdf.
- 101) Cambridge Dictionary.(2025).Management.Retrieved 6/1/2025.at:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management>.
- 102) Cambridge Dictionary.(2025).Lean.Retrieved 7/4/2025.at:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/lean>.
- 103) Cambridge Dictionary.(2025).Waste.Retrieved 7/4/2025.at:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/waste>.

- 104) Dave,P.(2020). The History of Lean Manufacturing by the view of Toyota-Ford. **International Journal of Scientific & Engineering Research**.11.(8). 1598- 1602.
- 105) Dombrowsk,U & Mielke,T.(2013). Lean Leadership fundamental principles and their application. Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems 2013. Procedia .7 .569 – 574.Available at: <http://www.sciencedirect.com/>.
- 106) Earley,J.A.(2016).**The Lean Book of Lean A Concise Guide to Lean Management for Life and Business**. John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.
- 107) Environment and Climate Change Canada.(2022). **Best Practices for Waste Management Best Practices for Waste Management** A guide for school communities in Canada. Canada.
- 108) Georgescu,D.(2011). Lean Thinking and Transferring Lean Management - The Best Defence against an Economic Recession?. **European Journal of Interdisciplinary Studies**. 3.(1).4- 20.
- 109) Hadek,A, Bakkal,S&Ajana,S. (2023).Evaluation of the Lean Approach Implementation in Engineering Education. **Emerging Science Journal**.7.(4). 1126- 1137.
- 110) Helmold,M.(2020).**Lean Management and Kaizen Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management**. The Registered Company Springer Nature Switzerland AG. Switzerland.
- 111) Hofer,S& Naeve,J.(2017).The Application of Lean Management in Higher Education.**International Journal of Contemporary Management**.16.(4).63- 80.
- 112) Huntzinger,J.(2016).**The Roots of Lean Training Within Industry: The Origin of Japanese Management and Kaizen and Other Insights**.Lean Frontiers ,Inc.Indiana.
- 113) ICEpts Technology Group,Inc.(2017).What is Lean Inventory Management?.Retrieved 22/9/2024.at: https://www.icepts.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/07/What-is-Lean-Inventory-Management.pdf.

- 114) Johnson,R& Johnson,D.(2002).Teaching Students To Be Peacemakers:AMeta-Analysis. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.Retrieved 7/11/2024. at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED460178.pdf>.
- 115) Kadarov,J &Demecko,M.(2016). New approaches in Lean Management. 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 26-28 Nov201٦,Rome,Italy. Procedia Economics and Finance .39 . 11 – 16.
- 116) Krishnaiyer,K, Chen ,F &Bouzary,H.(11-14 June 2018). Cloud Kanban Framework for Service Operations Management.**28th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2018)**. Columbus.USA.
- 117) LBS Partners,Nexus Innovation Centre, Tierney Building et al.(2014). **Introduction to Lean** . LBS Partners .Ireland.
- 118) Liker, J.K. (2004). **The Toyota Way: 14 Management Principles From the World's Greatest Manufacturer**. New York: McGraw-Hill.
- 119) Lizak,M.(2016). Methods of measuring the effectiveness of Lean Management. **Archiwum Inzynierii Produkcji**production Engineering Archives.13.(4). The Publishing Office of Quality and Production Managers Association. 31- 34.
- 120) Magdaraog,G.A &Magdaraog,A.L. (2019) Integration Of Waste Management To Classroom Instruction Towards Lean And Clean Instruction. **Abstract Proceedings of International Conference on Responsive Education and Socio-Economic Transformation**. 2.(1).126- 132.
- 121) Marzano,R.J.(2003). **Classroom management that works : Research-Based Strategies for every Teacher**. Association for Supervision and Curriculum Development.USA.
- 122) Medidi,P.(2015). WASTE IN LEAN SOFTWARE DEVELOPMENT: A ROOT CAUSE ANALYSIS. **Master of Science in Software Engineering** .Faculty of Computing Blekinge Institute of Technology, Karlskrona, Sweden.

- 123) Melović,B, Mitrović,S,Zhuravlev,A&Braila,N.(2016). The role of the concept of LEAN management in modern business. MATEC Web of Conferences 86. EDP Sciences.Retrieved 26/11/2024.at: https://www.researchgate.net/publication/311095037_The_role_of_the_concept_of_LEAN_management_in_modern_business.
- 124) Mulyana,I,G,Hartanti,L,B, Hrdianto,V,A, Gunawan,I,et al.(2022). LEAN WASTE IDENTIFICATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION USING WASTE ASSESSMENT MODEL. **Management Systems in Production Engineering**.30.(3).200-206.
- 125) Mustafa,N,Hermandra,Zulhafizh&Hidayat,R.(2024). Classroom Management in Improving the Quality of Learning in the Education Units. **Journal of Higher Education Theory and Practice**.24.(5).56- 69.
- 126) Nandan,M&Mitra,S.(2021). Analysis of Lean Production and Growth of Nike Inc. **Brainwave: A Multidisciplinary Journal**.2.(1). Brainwave University .13-21.
- 127) National Research Council Canada.(2004). Principles of Lean Thinking Tools & Techniques for Advanced Manufacturing. Retrieved 10/3/2024.at: <https://nzbef.org.nz/wp-content/uploads/2019/05/Guide-Principles-of-Lean-Thinking-Tools-and-Techniques.pdf>.
- 128) Oxford Learners Dictionaries.(2025).Management.Retrieved 6/1/2025.at: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/management>.
- 129) Oxford Learners Dictionaries.(2025).Improve.Retrieved4/7/2025.at: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/improve.
- 130) Oxford Learners Dictionaries.(2025).Lean.Retrieved4/7/2025.at: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/lean_2
- 131) Pemberton,R.(2018). Lean Safety: Transforming Your Safety Culture With Lean Safety Management.Rotledge Taylor &Francis Group.Retrieved17/9/2024.at: https://www.routledge.com/Lean-Safety-Transforming-your-Safety-Culture-with-Lean-Management/Hafev/p/book/9781439816424?srsId=AfmBOoqwILFJSpc50Kbo_tfiW7xty15N2nAc9HM2dDyJ_rmFsfHp0bFx.

- 132) Richter,E.(2022). The Main Principles and Basic Factors for the Successful Classroom Management. *Global Journal of Teacher Education*.10.(1).1-2.
- 133) Riezebos,J & Huisman,B.(2021). Flow chart in education: addressing work stress. **International Journal of Quality & Reliability Management**.38.(4).1044-1061.
- 134) Sagitaningtyas,S.U, Mohammad, N&I Gede,S.(2020). Students' Sustainable Waste Management Behaviors: Comparison Between Vocational and Public High School. *Dinamika Pendidikan* .15 .(2) . 148-163.
- 135) Salah,S, Sobhi,N&Ali,N.(27-29 May 2014).Investigation of Critical Lean Culture Criteria Framework For Lean Transformation. **16th International Conference on Applied Mechanics and Mechanical Engineering**. Military Technical College Kobry El-Kobbah, Cairo, Egypt.
- 136) Sanahuja,S.M.(2020). Towards Lean Teaching: Non-Value-Added Issues in Education.*education sciences*.160.1-10.
- 137) Saragadam,R&Ulmer,J.M.(2020).Applied Lean Manufacturing: A Qualitative Analysis. **Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)**.7.(8).12516- 12522.
- 138) Serrat,O.(2009).The Five Whys Technique. Knowledge Solutions. Asian Development Bank.Retrieved 7/12/2024.at: <https://www.upstate.edu/medresidency/pdf/the-5-whys.pdf>.
- 139) Setiawan,I, Tumanggor,O.S&Purba,H.H.(2021). Flow chart: Literature Review and Implications for Service Industry. **Journal Sistem Teknik Industri (JSTI)**. 23.(2). 1– 12.
- 140) Spiridonova,E, Bosak,I&Ruzaeva,M .(2021). Lean Managment in a higher education institution: Reserves of Resource Saving and labor Productivity Increase. Retrieved 15/12/2024.at: https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/72/e3sconf_esmgt2021_02001.pdf.
- 141) Sremcev ,N,Lazarevic,M, Krainovic,B,et al.(11-14 June 2018). Improving teaching and learning process by applying Lean thinking. **28th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2018)**,Columbus, OH, USA. 595–602.

- 142) TemplateLAB.(2024). 25 Printable Kanban Card Templates (& How to use them).Retrieved 15/11/2024.at: <https://templatelab.com/kanban-cards/>.
- 143) Unesco Strategy2022-2029.(2022). Transforming Technical and Vocational Education and Training for successful and just transitions. Retrieved9/4/2025.at https://unevoc.unesco.org/pub/unesco_strategy_for_tvete_2022-2029.pdf.
- 144) Venkatesh,J.(2005). An Introduction to Total Productive Maintenance (TPM).Retrieved 22/9/2024.at: <https://faculty.nps.edu/dl/SysEngineering/SE3302/pdf/AnIntroductionToTotalProductiveMaintenance.pdf>.
- 145) Wakode,R,Raut,L &Talmale,P.(2015). Overview on Kanban Methodology and its Implementation. International Journal for Scientific Research & Development.3.(2). 2518-2521.Available at: <https://ijsrd.com/>.
- 146) Wiegel,V.(2020). Lean in the Classroom The Powerful Strategy for Improving Student Performance and Developing Efficient Processes. **Routledge/Productivity Press**. New York.
- 147) Womach,J,Jones,D&Roos,D.(1990). **The Machine That Change The World**. Rawson Associates & Collier .Macmillan .Canada.
- 148) XL groupe.(1988). DOSSIER SPÉCIAL LEAN MANAGEMENT. Paris.Retrieved 13/9/2024.at: https://www.xl-formation.com/sites/default/files/Documentation/2020-02/Lean_management_XLGroupe.pdf.
- 149) Yamina,G.(2020).Le Lean Management Au Service De L'Entreprise Lean Management For The Service of Companies .**Revue des Reformes Economiques et Integration En Economie Mondiale**.14.(3).1-7.

ملاحق البحث

- ملحق (١) دراسة استطلاعية للكشف عن المشكلات المتعلقة بعمليات الإدارة الصفية بمدارس التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية
(مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين)
- ملحق (٢) استجابات الطالبات حول المشكلات المتعلقة بعمليات الإدارة الصفية بمدارس التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية
(مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين).
- ملحق (٣) الموافقة على تطبيق أدوات البحث.
- ملحق (٤) قائمة المحكمين.
- ملحق (٥) استمارة مقابلة مقننة.
- ملحق (٦) بطاقة ملاحظة ممارسات الإدارة الرشيقية للصف.



ملحق (١)

دراسة استطلاعية

بعنوان "المشكلات المتعلقة بعمليات الإدارة الصفية بمدسة التعليم الفني

الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية بمحافظة المنوفية

(مدسة الشهيد سامي علي نصر الدين)"

تقوم الباحثة/ أميرة محمد عبد الرحمن العيسوي المدرس بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية بدراسة استطلاعية لبحث ترقية بعنوان "تقليل الهدر النوعي في الصف الدراسي بمدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل الإدارة الرشيقية" دراسة حالة بهدف الكشف عن صور الهدر النوعي بعمليات الإدارة الصفية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتعرف الإدارة الرشيقية في البحث بأنها "مدخلٌ يُمكن من خلاله الكشف عن صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة)، والتخلص منها". مع العلم أن هذه البيانات سرية للغاية لهدف البحث العلمي فقط، والرجاء من حضراتكم الاستجابة على العبارات التالية من خلال وضع علامة (صح) عند الاستجابة المناسبة. وشكراً جزيلاً لحضراتكم،،،

البيانات الأساسية

الاسم (اختياري):.....

التخصص:.....

المشكلات المتعلقة بعمليات الإدارة الصفية

ملاحظات	درجة التوافر				المشكلات المتعلقة بعمليات الإدارة الصفية
	متوافر بدرجته كبيرة	متوافر	متوافر إلى حد ما	غير متوافر	
					مشكلات متعلقة بالتخطيط:
					(١) تأخر المعلم على موعد الحصّة.
					(٢) استغراق المعلم وقتاً طويلاً لضبط النظام الصفّي في بداية الحصّة.
					(٣) استغراق المعلم وقتاً طويلاً لتسجيل الحضور والغياب في بداية الحصّة.
					(٤) استغراق الطالبات وقتاً في نقل الدرس من على السبورة.
					(٥) حرص المعلم على عدم نسيان أدواته ووسائله ودفاتره.
					(٦) خروج المعلم من الحصّة قبل انتهائها.
					مشكلات متعلقة بالتنظيم:
					(١) جلوس الطالبات في أماكن مختلفة بالفصل كل حصّة.
					(٢) ترتب المقاعد بالفصل بطريقة تعرقل حركة الطالبات والمعلم.
					(٣) تحدث بعض الطالبات داخل الحصّة دون استئذان المعلم.
					(٤) تحدث أكثر من طالبة في وقت واحد.
					(٥) تحدث الطالبات في الهاتف المحمول أثناء الحصّة.
					(٦) تحدث المعلم في الهاتف المحمول أثناء الحصّة.
					(٧) سماح المعلم باستئذان الطالبات للخروج من الحصّة أكثر من مرة.
					(٨) تعتمد الطالبات تكرار مقاطعتي المعلم أثناء الشرح.
					(٩) تناول بعض الطالبات الطعام أثناء الحصّة.
					(١٠) وضع المعلم أدواته ووسائله ودفاتره بطريقة منظمة على المنضدة.
					(١١) وضع الطالبات أدواتهن وكتبهن ووسائلهن بطريقة غير منظمة على المناضد.
					(١٢) ترك السبورة دون مسحها بعد الانتهاء من الحصّة.
					مشكلات متعلقة بالتوجيه:
					(١) بعض تعليمات المعلم غير قابلة للتنفيذ.
					(٢) استخدام المعلم أسلوب العقاب الجماعي.
					(٣) استخدام المعلم في تعليماته أسلوب الأمر وليس التوجيه.
					مشكلات متعلقة بالرقابة:
					(١) تركيز المعلم على تصيد الأخطاء دون حل المشكلات.
					(٢) تجاهل المعلم بعض الانحرافات التي تحدث، ولا يسعى إلى تعديلها.
					(٣) إهمال المعلم تسجيل حضور وغياب الطالبات.

ملحق (٢)

استجابات الطالبات حول المشكلات المتعلقة بعمليات الإدارة الصفية
بمدرسة التعليم الفني الصناعي بنات بإدارة شبين الكوم التعليمية
بمحافظة المنوفية (مدرسة الشهيد سامي علي نصر الدين)

درجة التوافر	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية								المشكلات المتعلقة بعمليات الإدارة الصفية
		متوافر بدرجة كبيرة		متوافر		متوافر إلى حد ما		غير متوافر		
متوافر إلى حد ما	,80	0%	0	15%	3	50%	10	35%	7	مشكلات متعلقة بالتخطيط: (١) تأخر المعلم على موعد الحصة.
متوافر إلى حد ما	1,35	10%	2	25%	5	55%	11	10%	2	(٢) استغراق المعلم وقتاً طويلاً لضبط النظام الصففي في بداية الحصة.
متوافر إلى حد ما	1,45	10%	2	35%	7	45%	9	10%	2	استغراق المعلم وقتاً طويلاً لتسجيل الحضور والغياب في بداية الحصة.
متوافر بدرجة كبيرة	2,45	55%	11	35%	7	10%	2	0%	0	استغراق الطالبات وقتاً في نقل الدرس من على السبورة.
متوافر	2,10	40%	8	30%	6	30%	6	0%	0	حرص المعلم على عدم نسيان أدواته ووسائله ودفاتره.
متوافر إلى حد ما	,85	5%	1	10%	2	50%	10	35%	7	(١) خروج المعلم من الحصة قبل انتهائها.
متوافر	2,10	20%	4	70%	14	10%	2	0%	0	مشكلات متعلقة بالتنظيم: جلوس الطالبات في أماكن مختلفة بالفصل كل حصة.
متوافر بدرجة كبيرة	2,30	35%	7	60%	12	5%	1	0%	0	(٢) ترتيب المقاعد بالفصل بطريقة تعرقل حركة الطالبات والمعلم.
متوافر إلى حد ما	1,45	10%	2	40%	8	35%	7	15%	3	(٣) تحدث بعض الطالبات داخل الحصة دون استئذان المعلم.
متوافر	1,80	25%	5	35%	7	35%	7	5%	1	(٤) تحدث أكثر من طالبة في وقت واحد.
متوافر إلى حد ما	1,05	0%	0	30%	6	45%	9	25%	5	(٥) تحدث الطالبات في الهاتف المحمول أثناء الحصة.
متوافر	1,55	10%	2	45%	9	35%	7	10%	2	(٦) تحدث المعلم في الهاتف المحمول أثناء الحصة.
متوافر إلى حد ما	,90	0%	0	15%	3	60%	12	25%	5	(٧) السماح المعلم باستئذان الطالبات للخروج من الحصة أكثر من مرة.
متوافر	1,95	20%	4	55%	11	25%	5	0%	0	(٨) تعدد الطالبات تكرار مقاطعة المعلم أثناء الشرح.
متوافر إلى حد ما	1,20	5%	1	30%	6	45%	9	20%	4	(٩) تناول بعض الطالبات الطعام أثناء الحصة.
متوافر بدرجة كبيرة	2,85	85%	17	15%	3	0%	0	0%	0	(١٠) وضع المعلم أدواته ووسائله ودفاتره بطريقة منظمّة على المنضدة.

متوافر	1,60	0%	0	60%	12	40%	8	0%	0	(١١) وضع الطالبات أدواتهن وكتبهن ووسائلهن بطريقة غير منظمّة على المناضد.
متوافر	2,20	40%	8	45%	9	10%	2	5%	1	(١٢) ترك السبورة دون مسحها بعد الانتهاء من الحصّة.
غير متوافر	,55	0%	0	0%	0	55%	11	45%	9	مشكلات متعلّقة بالتوجيه: (١) بعض تعليمات المعلم غير قابلة للتطبيق.
متوافر بدرجة كبيرة	2,85	85%	17	15%	3	0%	0	0%	0	(٢) استخدام المعلم أسلوب العقاب الجماعي.
متوافر إلى حد ما	1,35	0%	0	35%	7	65%	13	0%	0	(٣) استخدام المعلم في تعليماته أسلوب الأمر وليس التوجيه.
متوافر إلى حد ما	1,25	10%	2	25%	5	45%	9	20%	4	مشكلات متعلّقة بالرقابة: (١) تركيز المعلم على تصيد الأخطاء دون حل المشكلات.
متوافر إلى حد ما	1,25	0%	0	25%	5	75%	15	0%	0	(٧) تجاهل المعلم بعض الانحرافات التي تحدث، ولا يسعى إلى تعديلها.
غير متوافر	,40	0%	0	0%	0	40%	8	60%	12	(٣) إهمال المعلم تسجيل حضور وغياب الطالبات.

ملحق (٢)

الموافقة على تطبيق أدوات البحث



إدارة البحوث العلمية
Academic Research Department



السيد الأستاذ الدكتور محمد العيسوي
مدير إدارة البحوث العلمية
السيد الأستاذ الدكتور محمد العيسوي
مدير إدارة البحوث العلمية

تحية طيبة وبعد،

الرجاء من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة /أميرة محمد العيسوي

مدرس أصول التربية بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية

على تطبيق بعض أدوات جمع البيانات (استبيانات، مقابلات، بطاقات ملاحظة) على المدرسين والمعلمين والتلاميذ في بعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية وذلك لغرض البحث العلمي حيث تقوم بإجراء بحث للترقية يهدف إلى تحسين جودة عملية إدارة الصف بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل المعايير المبسطة

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام،

السيد الأستاذ الدكتور محمد العيسوي
مدير إدارة البحوث العلمية
السيد الأستاذ الدكتور محمد العيسوي
مدير إدارة البحوث العلمية

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث العلمية

نا ١٤١٤ / ٤٤

أ.د/ منال فحسي سخمان

مدير إدارة البحوث العلمية

أ/ إيهاب عبد الفتاح العبد

عميد الكلية

أ.د/ ناهد محمد فميم

٢٠٢٤/١٢/١٩



ملحق (٤)

قائمة المحكمين

الاسم	التخصص والجامعة
(١) أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان
(٢) أ.د/ سمير عبد الوهاب الخويت	أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة طنطا
(٣) أ.د/ محمد خميس حرب	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية جامعة الإسكندرية
(٤) أ.د/ محمود فوزي بدوي	أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية
(٥) أ.د/ منال فتحي سمحان	أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية
(٦) أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
(٧) أ.د/ هشام يوسف العربي	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي بكلية التربية جامعة العريش
(٨) أ.د/ أسماء فتحي السيد	أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة المنوفية
(٩) أ.د/ سماح السيد محمد	أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة المنوفية

ملحق (٥)

استمارة مقابلة مقننة

أولاً: البيانات الأولية		
تاريخ المقابلة	مكان المقابلة	وقت المقابلة
ثانياً: البيانات الأساسية		
١	عدد المشاركات	
٢	اسم المدرسة	
ثالثاً: ملخص عن الدراسة		
١	مشكلة البحث	تعدد صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية
٢	أهداف البحث	الكشف عن صور الهدر النوعي في عمليات الإدارة الصفية، والوصول إلى إجراءات للحد منها بالمدرسة.
٣	أهمية البحث	يسهم في تحسين عمليات الإدارة الصفية، وبالتالي تحقيق أهداف العملية التعليمية.
٤	الهدف من المقابلة	التعرف على عمليات الإدارة الصفية، ومشكلاتها، وكيفية مواجهتها.
٥	أخلاقيات البحث العلمي	البيانات سرية ولغرض البحث العلمي فقط
رابعاً: أسئلة المقابلة		
١	س١	ماذا عن شعورك اتجاه مهنة التدريس؟
٢	س٢	دلي بأمتل عن صحة هذا الاتجاه؟
٣	س٣	هل تحبين العمل في هذه المدرسة؟
٤	س٤	ما هي عمليات الإدارة الصفية التي تقومين بها منذ دخولك الفصل حتى خروجك منه؟
٥	س٥	ما هي المشكلات التي تواجهك في إدارة الصف؟ وكيف واجهتها؟
خامساً: تدوين إجابات المشاركات:		
١ج		
٢ج		
٣ج		
٤ج		
٥ج		

شكراً جزيئاً على التعاون

ملحق (٦)

بطاقة ملاحظة

(ممارسات الإدارة الرشيدة للصف)

			الممارسات	م
ملاحظات	تمت	لم تتم		
			تلتزم المعلمة بعدم التأخير عن موعد حصتها.	(١)
			تحرص المعلمة على وجود جميع الأدوات والوسائل التي ستستخدمها في الحصة (قلم سيورة، قلم جاف، دفتر المتابعة، دفتر التحضير، مسطرة، ...).	(٢)
			تضع المعلمة أوراقها ومستلزماتها بشكل مرتب فوق طاولتها.	(٣)
			تقوم المعلمة بوضع التعليمات المراد تنفيذها من قبل الطالبات على لوحة واضحة للجميع داخل الفصل.	(٤)
			تحرص المعلمة على وجود الطالبات في أماكنهن.	(٥)
			تحرص المعلمة على أن تكون الطالبات منشغلات بالقراءة أو الاستماع أو الكتابة طوال وقت الحصة.	(٦)
			تقوم المعلمة بتسجيل الحضور والغياب.	(٧)
			تتعامل المعلمة مع الطالبات المتأخرات عن موعد الحصة بحزم.	(٨)
			تتأكد المعلمة من امتلاك جميع الطالبات للكتب والكراسات والأدوات المطلوبة، ووضعها بطريقة منظمة على المناضد.	(٩)
			تصحح المعلمة كراسات الواجبات المنزلية في موعد الحصة.	(١٠)
			تقبل المعلمة السلوكيات الخطأ وتقوم بتصحيحها.	(١١)
			تمدح المعلمة السلوكيات الإيجابية بقولها (أحسن، رائع، ...)	(١٢)
			تشرح المعلمة الدرس وتقوم بكتابته على السبورة في وقت محدد.	(١٣)
			تسمح المعلمة للطالبات بنقل الدرس من على السبورة في وقت محدد.	(١٤)
			ترفض المعلمة تكرار استئذان الطالبات وخروجهن من الفصل.	(١٥)
			تستقبل المعلمة استفسارات الطالبات.	(١٦)
			تتعامل المعلمة مع الطالبات بحب واحترام.	(١٧)
			تحرص المعلمة على التحرك داخل الفصل وعدم جلوسها وقتاً طويلاً أثناء الحصة.	(١٨)
			تواصل المعلمة الشرح على الرغم من قيام الطالبات ببعض السلوكيات السلبية داخل الفصل (الضحك، التحدث مع الزميلات، العنف، تناول الطعام أثناء الحصة، استخدام الهاتف المحمول، ...)، وذلك باستخدام بعض الإيماءات غير اللفظية.	(١٩)
			تستطيع المعلمة السيطرة على الطالبات في الفصل حفاظاً على النظام.	(٢٠)
			تقوم المعلمة بإجراء تقييم كتابي أو شفهي للطالبات داخل الحصة.	(٢١)
			تقوم المعلمة بتسجيل درجات للطالبات المشاركات معها في الحصة في دفتر متابعته.	(٢٢)
			تحرص المعلمة على مسح السبورة وترتيب المكان قبل الخروج من الفصل.	(٢٣)
			تخرج المعلمة من الفصل بعد انتهاء موعد حصتها مباشرة.	(٢٤)