

فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف لدى معلمات العلوم بمنطقة مكة المكرمة

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الكايزن، إدارة بيئة الصف، الخبرة، التخصص

د. منال محمد صالح بن صالح بغدادي

استاذ مساعد المناهج وطرق تدريس العلوم بجامعة أم القرى

mmsb2011@gmail.com

المخلص

استهدفت الدراسة الحالية معرفة فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف لدى معلمات العلوم بمنطقة مكة المكرمة، وقد استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات المتدريات في البرنامج الصيفي بجامعة أم القرى للعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، وعددهن (٨٥) معلمة، واقتصرت عينتها القصدية على (٢٦) معلمة علوم من ذوي التخصصات العلمية المختلفة، ويعدد سنوات خبرة تنوعت بين ٥ سنوات -إلى ٢٠ سنة، والمادة التي مثلت المتغير المستقل للدراسة هي حقيبة تدريبية قائمة على استراتيجية الكايزن من إعداد الباحثة، والأداة المستخدمة في الدراسة بطافة ملاحظة للمعلمات، وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة زيادة في القياس البعدي عن القبلي في المهارات المتعلقة (بالتدريس، والإدارة الصفية، غرفة الصف، المعمل، التواصل الاجتماعي)، مما يدل على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في إدارة بيئة الصف لدى معلمات، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها توعية المعلمات عامة ومعلمات العلوم خاصة بمفهوم استراتيجية الكايزن وكيفية تطبيقها . وضرورة دعم مؤسسات التعليم وجميع العاملين بها بشكل مستمر على تطبيق استراتيجية الكايزن ، كما تقدمت الدراسة بمجموعة من المقترحات منها إجراء دراسات مستقبلية حول فاعلية استراتيجية الكايزن في تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم العام وخفض التكاليف وحل المشكلات المدرسية.

المقدمة

يشهد التعليم تطورات سريعة، ويمر بمرحلة انتقالية بالغة الأهمية ليصبح أكثر قدرة على مواجهة تغيرات العصر، ولكي يلبي رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي أقرها مجلس الوزراء في ٣٠-٦-١٤٣٦ الموافق ٢٥-٤-٢٠١٦م فيما يتعلق بالتعليم للارتقاء بجودته؛ من خلال تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها، بما يحقق تطلعات الرؤية الطموحة لإخراج جيل يتمتع بالشخصية المستقلة، ويمتلك المعارف والمهارات والسلوكيات الحميدة.

ولقد حظيت بيئة الصف باهتمام كبير في الأدب التربوي وذلك من منطلق أهميتها، حيث أن بيئة التعلم الجيدة تؤدي إلى نواتج تعليمية جيدة، ومن المعروف أن البيئة الصفية التعليمية منظومة متكاملة لا يقتصر اهتمامها على تحقيق الهدف التعليمي وحسب، وإنما تنمية الطالبة فكرياً وتربوياً أيضاً، وتوفير كوادر تدريسية ومنهاج تعليمي وبيئة صحية آمنة وأساليب تقنية حديثة.

والبيئة الصفية تشكل الاطار الذي يتم فيها التعلم ولا يتطلب تنظيم بيئة التعلم الكثير من الجهد أو التكلفة لكنه يحتاج إلى فهم طبيعة المتعلمين، واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية وأساليبهم في التفكير، بالإضافة الى حسن التخطيط بحيث يتم استغلال كل جزء وركن من أركان الغرفة الصفية، ولا نمثلها بأشياء لا ضرورة لها وتوزيع الأثاث والتجهيزات والوسائل والمواد التعليمية بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة التي يتم تنفيذها وانتقال الطالبة من مكان لآخر، إن للبيئة الصفية دور فاعلاً في التفوق العلمي للطالبات بما تهيئه من مناخ مدرسي يتمثل بتقديم المعرفة الأكاديمية وتوفير الوسائل والإمكانات والنشاطات التعليمية المتنوعة واستراتيجيات التدريس المختلفة بالإضافة إلى شخصية المعلمة وشخصيته في إدارة الصف (قطامي وقطامي، ٢٠٠٢، ١٤).

ولكي نصل إلى تحسين البيئة الصفية التعليمية بات من الضروري تطبيق الاستراتيجيات الحديثة ومنها تطبيق استراتيجية الكايزن، حيث يهدف الكايزن في إطار نظرية الجودة إلى التحسين التدريجي لأساليب العمل والوصول لأعلى درجات الجودة في المؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة .

و تُعرف استراتيجية الكايزن بالتحسين المستمر في كل العمليات والخدمات والمنتجات التعليمية، وقد نجحت المؤسسات اليابانية في جني ثمار تطبيقاتها حيث أصبح المجتمع الياباني مضرب الأمثال في الجودة والإتقان (أبو طربوس، ٢٠١٤، ١٥).

لذلك إن تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات التعليم قد يسهم في رفع جودة العملية التعليمية من خلال تغيير أفكار المعلمات، كي يعيشوا فلسفة التطوير البسيط والمتدرج بدءاً بأنفسهم ثم بالآخرين، والقدرة على إدارة بيئة الصف والتغلب على المشكلات الصفية، وهو ما تنطلق منه الدراسة الحالية.

الإحساس بالمشكلة:

تعد البيئة الصفية أساساً وشرطاً ضرورياً لنجاح أي نشاط وفاعلية تعليمية، فعدم توافر الشروط البيئية الجيدة تجعل الطالبة في حالة شرود ذهني أثناء الدرس، بعيدة عن عمليات التفكير، وظهور مشكلات صفية في صور سلوكية عدة، سواء كانت بسيطة أو معقدة، مما يؤثر على نجاح العملية التعليمية.

لذلك يعتبر الانضباط الصفية عنصراً مهماً في المؤسسات التعليمية الناجحة، ويعتمد على الطالبات أنفسهن وعلى شخصية المعلمة، وتعاون إدارة المدرسة .

وفي الوقت الحالي - أكثر من أي وقت - تزايد شعور المعلمات بالإحباط من عدم التحكم في إدارة بيئة الصف، ومهما بلغت المعلمة من كفاءة أكاديمية فلن تستطيع إيصال العلوم بأيسر السبل مع وجود فوضى في الصف.

وقد تتعرف المعلمات على مهارات إدارة بيئة الصف أثناء فترة الأعداد ، إلا أن مجرد معرفة المعلمات بهذه المهارات لا يكفي ، بل لابد أن يتم اعداد برامج تدريبية لجعل المعلمة أكثر ممارسة لتلك المهارات، لذلك كان لابد من ضرورة الاستفادة من استراتيجية الكايزن في العملية التعليمية، حيث كانت تطبق في المجال الصناعي والتجاري ، وهي استراتيجية حديثة يتحتم على التربويين الاهتمام بها والاستفادة منها في المجال التعليمي، ومن هذا المنطلق سعت الباحثة بإعداد حقيبة تدريبية لمعلمات العلوم عن استراتيجية الكايزن، وكيفية الاستفادة منها في إدارة بيئة الصف.

وتهدف الحقيبة التدريبية للكايزن إلى توضيح كيفية استخدام استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف، وتمكين المعلمات في جميع التخصصات وخاصة تخصص العلوم من تفعيلها في المدارس.

وقد تحددت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف لدى معلمات العلوم في منطقة مكة المكرمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مهارات إدارة بيئة الصف اللازمة لمعلمات العلوم ؟
٢. ما محتوى حقيبة تدريبية قائمة على استراتيجية الكايزن، لتنمية مهارات إدارة بيئة الصف لدى معلمات العلوم ؟
- ٣- ما فاعلية استخدام الحقيبة التدريبية القائمة على استراتيجية الكايزن في تنمية مجمل مهارات إدارة بيئة الصف، وكل مهارة منها - على حدة - لدى عينة الدراسة من معلمات العلوم بمدينة مكة ؟

أهداف البحث:

- ١- تصميم حقيبة تدريبية عن استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف.
- ٢- التحقق من فاعلية الحقيبة التدريبية لاستراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف.

أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث في زاويتين كما يلي:

الأولى: الأهمية النظرية (العلمية) وتتمثل فيما يلي:

- ١- التعريف باستراتيجية الكايزن ودورها في إدارة بيئة الصف، وهي استراتيجية حديثة في المجال التعليمي .
- ٢- التوجيه إلى أثر مهارة معلمات العلوم في إدارة بيئة الصف في جودة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

الثانية: الأهمية العملية (التطبيقية) وتتمثل فيما يلي:

- ١- مساعدة المعلمات المتدربات على كيفية تبني استراتيجية الكايزن والعمل على تطبيقها في إدارة بيئة الصف.

حدود البحث:

حدود موضوعية: حقبة لتدريب المعلمات على تطبيق استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف.

حدود بشرية: تقتصر على المعلمات المتدربات في البرنامج الصيفي

حدود مكانية: جامعة أم القرى - مكة المكرمة.

حدود زمانية: البرنامج الصيفي لعام ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ.

مصطلحات البحث:

كايزن: هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر ويتكون من جزئين (Kai) وتعني التغيير، (zen) وتعني للأفضل، أما المعنى التدريجي الشائع فهو التحسين التدريجي المستمر Continual Improvement في جميع نواحي المنظمة أو المؤسسة. (Kubran, 2003, 2)

تعرفها الباحثة: تحسين مستمر يقع على عاتق كل من في المؤسسة التعليمية من مديرين ومعلمين وعاملين من أجل تنظيم إدارة بيئة الصف وحل المشكلات الصفية.

البيئة الصفية: مجموعة من العلاقات الاجتماعية والانظمة والمعايير التي تحكم هذه العلاقات كما يدركها الطلاب، ويتالف منها الموقف داخل الصف. (المبدل، ٢٠١٠، ١٢)

وتعرفها الباحثة بأنها: البيئة المادية والمعنوية والتي تتضمن العلاقات بين الطلاب وزملائهم، وبينهم وبين المعلمين، وبين المعلمين والإدارة المدرسية والموارد والابنية والمرافق، وتوثر في مخرجات المنظومة الدراسية. فروض البحث:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات الدرجات في التطبيقين القبلي والبعدي لبطاقة ملاحظة تطبيق معلمات العلوم لاستراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف.، لصالح التطبيق البعدي.

منهج البحث: يعتمد على المنهج شبه التجريبي . ذو المجموعة الواحدة لاختبار فاعلية المنهج التدريبي القائم على إدارة بيئة الصف.

مجتمع البحث: جميع المتدربات في البرنامج الصيفي بجامعة أم القرى وعددهن ٨٥ معلمة لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

عينة البحث: مختارة من المعلمات المتدربات في تخصص العلوم وعددهن ٢٦ معلمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المحور الأول: استراتيجية الكايزن.

لقد استخدمت اليابان استراتيجية الكايزن بعد الحرب العالمية الثانية في مجال الصناعة والتجارة وأثبتت نجاحها، واستطاعت اليابان أن تتغلب على تدمير مدينتي نجازاكي وهيروشيما وتنهض بالصناعة والاقتصاد لتحتل هذه المرتبة المتقدمة بين دول العالم أجمع، وتهدف استراتيجية الكايزن إلى تقليل الهدر في الموارد والوقت والجهد وزيادة الانتاج وهو مفهوم مرادف للجودة بمعناها الواسع الشامل لكل مناحي الحياة، أي ما نفعله اليوم، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله غدا يجب أن يكون أفضل من اليوم.

١- مفهوم استراتيجية الكايزن

عرفها (تركستاني، ٢٠١٤) بأنها فلسفة يابانية في الإدارة ابتكرها تايشي أوهونو لقيادة المنظمات وتطبيقها في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية، عن طريق العملية والتحليل.

وتتم استراتيجية الكايزن كما وضحتها (محمد، ٢٠١٣، ١٢) بإدخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة تقلل تكاليف الهدر وتزيد الإنتاجية، كما تعمل على حل المشكلات مكانياً وزمانياً، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وتقوم استراتيجية الكايزن على العمل الجماعي وتقدير المقترحات وتسعى للتطبيق والتطوير المستمر.

٢- مبادئ استراتيجية الكايزن:

١- الإنجاز الجيد من أول مرة: استخدام أفضل طريقة للأداء من أول مرة من خلال معرفة جميع حالات الفشل.

٢- الحذف الكامل للعيوب: من خلال دمج الجودة في كل مراحل العملية، والتحكم في العيوب وجعل الأخطاء سهلة الكشف وضمان عدم تكرارها.

٣- عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ: من خلال تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ. وتعديل الأعمال والأفكار.

٤- العمل بالتعاون: من خلال فريق العمل لأن مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في المشروع. (شرف الدين، ٢٠١٢، ٥٩)

٣- أهمية تطبيق استراتيجية الكايزن:

- التخلص من الهدر في العمليات، مما يؤدي إلى تحسين زمن وكلفة وجودة العملية.

- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعليم.

- يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير.

(السلمي، ٢٣١، ١٩٩٥)

٤- فوائد تطبيق استراتيجية التحسين المستمر الياباني (Kaizen) .

ينظر كايزن إلى جميع العاملين بالتعليم العام على أنهم مسئولون عن تحديد الثغرات وأوجه القصور في كل العمليات داخل التعليم العام وعلاجها كما توفر استراتيجية كايزن العديد من الفوائد للتعليم العام، منها ما ذكره (الحري، ٢٠١٥، ١٦٥-١٦٦) وهي كالتالي:

- التخلص من الهدر في العمليات التي تتم داخل مؤسسة التعليم العام قدر الإمكان مما يؤدي إلى تحسن زمن العمليات التعليمية وانخفاض كلفتها وزيادة جودتها.
- تحسين الجانب الاجتماعي داخل مؤسسات التعليم العام بتغيير ثقافة العاملين بالتعليم العام فالمنظمة المتعلمة جزء أساسي في استراتيجية الكايزن.
- تساعد استراتيجية الكايزن في التعليم العام على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج راغبة في صنع التغيير مهما كلف الامر من جهد.
- تطبيق استراتيجية الكايزن في مؤسسات التعليم العام يساعد على جعل روح الفريق تسري في كيان جميع الأفراد به.

- تقلل استراتيجية الكايزن من الصراعات التنظيمية التي تكون بين المستويات الإدارية المختلفة به، وساعد على شيوع جو الابداع داخل التعليم العام .
- تحافظ استراتيجية الكايزن على النجاحات التي تحققت بالتعليم العام مع الاستمرار في التحسين المستمر .

٥- أهم استراتيجيات الكايزن:

هناك العديد من الاستراتيجيات والتي من أهمها:-

- الاستراتيجية الأولى: دورة ديمينج.

- الاستراتيجية الثانية: القضاء على الهدر (إلغاء الفاقد).

- الاستراتيجية الثالثة: التاءات الخمس.

وعلى القائمين بعملية التطوير قبل بدء تنفيذ أي من هذه الاستراتيجيات اكتشاف الجوانب التي سيتم فيها التحسين المستمر ثم تنظيم عمليات التحسين المستمر، ثم توضيح إجراءات التحسين المستمر للعمليات المحددة، مع ضرورة الوعي والفهم بالإمكانات المتاحة للتحسين المستمر وأخيرا اختيار الطريقة المناسبة من استراتيجيات التحسين المستمر لتطبيقها (عيشوني وأخران، ٢٠٠٩، ٧).

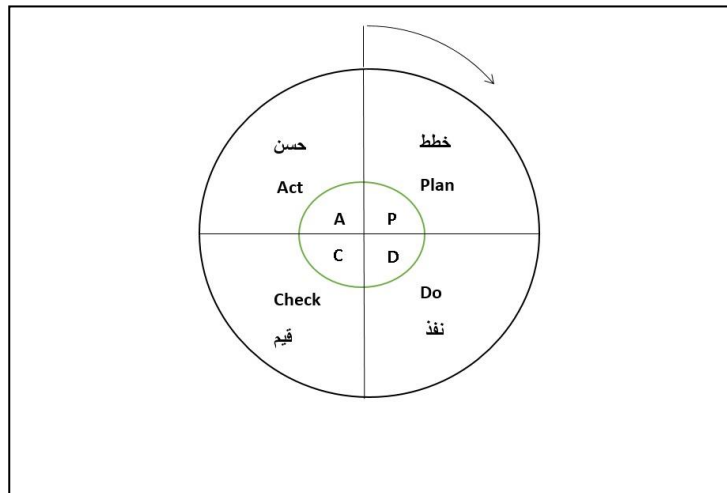
• الاستراتيجية الأولى : دورة ديمينج.

تعد دورة ديمينج أحد استراتيجيات الكايزن داخل مؤسسات التعليم العام والتي تحتوي على أربعة مراحل هي (خطط_ نفذ_ افحص_حسن) كوسيلة تهدف الى استمرارية كايزن في سياسته تحسين الوضع الحالي فمن خلالها يمكن للتعليم العام تحقيق تحسينات جوهرية على عملياته، مما يساهم في تحسين مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات إرضاء للطلاب والمعلمين واولياء الأمور ، والخطوات الاربع الأساسية في هذه الحلقة كما ذكرها كل من (دبون، ٢٠٠٨، ١٥٩)، (العنزي، ٢٠١١، ٣٤٣)، (أبو طروش، ٢٠١٤، ٤٤) هي :

- خطط (plan): تشير إلى تحديد الهدف من التحسين المستمر إذ لا بد من أن يكون هناك هدف للتحسين في أي مجال تعليمي متعلق بالتعليم العام وتوضع خطه العمل

من أجل تحقيق هذا الهدف، فهي تهتم بما يجب أن يفعل، أي تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحسين أداء أي نشاط تعليمي حسب معايير ومواصفات محده تحقق الرضا عنه.

- نفذ (Do): يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما يتم تخطيطه بالأدوات التي تحقق الخطة، ومراقبة تقديمها مع الاستمرار في عملية تجميع البيانات وتوثيق كافة الأمور التي تحدث بما يمكن فريق العمل من الحصول على البيانات المطلوبة واتخاذ التعديلات الضرورية التحديثات عليها، ويتم ذلك من خلال عمل تغييرات على مستوى صغير في البداية لتجربتها مع تدريب اعضاء الفرق المكلفين لتنفيذ الطرق الجديدة المقترحة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية المحددة.
- قيم أو فحص (Check): تشير إلى معرفه ما إذا كانت وسائل تطبيق الهدف قد تم استخدامها بشكل صحيح، حيث نقوم بتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من عملية التحسين بمقارنتها مع الأهداف والمعايير المحددة، للتأكد من جهود التحسين أو عدمه.
- حسن (Act): بناء على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية ونعود إلى الأولى لتعديل التخطيط لكي نمنع عودة أو تكرار المشكلة الأصلية، ومن ثم تسير الحلقة بشكل مستمر.



• الاستراتيجية الثانية: القضاء على الهدر (إلغاء الفاقد) في التعليم العام
تعريف الهدر (الفاقد) وأنواعه في التعليم العام:
 الفاقد هو أي عمل أو نشاط لا يضيف قيمة للتعليم العام؛ وأي نشاط يتكون من حاصل جمع عمل وفاقد، وكذلك نفقات أي نشاط تتكون من تكلفة حقيقية للنشاط وهدر أو فاقد. وهكذا فإن لكل نشاط نفقة، ولكل عمل تكلفة مرتبطة به. فأى إنفاق على الفاقد هو هدر للموارد، ويشكل خسارة للتعليم العام (الصوص، ٢٠١١، ١٤)

و في التعليم كلما قل حجم الفاقد زاد رضا الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور ، وتوجد ثلاثة أنواع من الفاقد تبدأ بحرف الميم 3M ، وهي: (Muda ,Mura ,Muri) كما يسميها اليابانيون، وبيانها كما ذكر (البليشي، ٢٠١٦، ٢٣٠) كالتالي :

• **مودا Muda:** هو النشاط التعليمي او الإداري الذي يستهلك الموارد سواء بشرية أو تكنولوجية أو مادية ولا يولد أي قيمة ، بل يضيف تكلفة ويعيق التدفق السلس للأنشطة التعليمية ، ولا يضيف قيمة إلى العملية التعليمية . وترجع أسبابه إلى الترتيب أو التصميم الداخلي غير الجيد للفصول الدراسية وحجرات النشاط أو اهدار الوقت في تهيئة الطلاب لعملية التعليم بتأخر المعلمين في الدخول إلى الفصول وكذلك عدم كفاءة العملية التعليمية وعدم عمل صيانة وقائية لأجهزة الحاسب وأجهزة المعامل وحجرات النشاط وأن يتم العمل بالمدارس بطريقة عشوائية تفنقر إلى التدريب بالإضافة إلى ضجر وعدم اكتراث العاملين وعدم التخطيط وغياب المحاسبة وفي النهاية عدم رضا المجتمع عن مخرج التعليم العام. وللمودا سبعة مظاهر في التعليم تعرف بالفوائد السبعة ذكرها (الصوص ، ٢٠١١ ، ٣٣):

-**الفاقد بسبب زيادة اعداد الطلاب المقبولين بالتعليم العام:** ويعني قبول طلاب بأكثر من استيعاب المدارس العامة مما يستدعي زيادة عدد العاملين بالمدارس، وزيادة التكلفة بسبب طباعة كتب دراسية إضافية وأعمال الامتحانات.

-**الفاقد الناجم على زيادة خريجي التعليم العام :** أي الفاقد بسبب الزيادة الكبيرة في اعداد الخريجين في التعليم العام.

-الفاقد بسبب ضعف خريجي التعليم العام : تدني قدرات الخريجين يعد من مظاهر الهدر الكبرى في التعليم العام.

- الفاقد بسبب قيام العاملين بالتعليم العام بأعمال غير ضرورية : والمعنى قيام العاملين بالتعليم العام سواء أكاديميين او إداريين ببعض الأعمال التي لا تضيف قيمة للعملية التعليمية، ومنها كثرة حركة بعض المعلمين داخل المدرسة دون هدف تعليمي، كذلك المناقشة والجدل بين المعلمين فيما لا يفيد العملية التعليمية.

- الفاقد بسبب المعالجة الزائدة عن الحاجة او العمليات غير السليمة في التعليم العام : أي القيام بخطوات غير ضرورية ، أو القيام بأعمال غير منتجة ، ومن أمثلة ذلك معالجة المعلم لأحد جزئيات الدرس بشكل يستهلك وقت الحصة ويكون ذلك على حساب باقي جزئيات الدرس .

- الفاقد بسبب الانتظار او التأخير وإضاعة الوقت : وهذا يحدث عندما ينتظر المعلم لتدريس حصصه في نهاية اليوم الدراسي او تأخر المعلم عن دخوله الفصل الدراسي أو عندما لا يوجد لبعض الإداريين ما يعمل به بسبب كثرة عددهم .

- الفاقد بسبب عدم استثمار الأفكار الابداعية للعاملين بالتعليم العام : إن عدم الانصات للعاملين ، والاستماع الى آرائهم وعدم اشراكهم في أنشطة التعليم العام ، قد يفوت على التعليم العام فرصة تزويدها بالأفكار والمبادرات الابداعية لهؤلاء العاملين ، والتي من الممكن أن تساهم في نمو تطور التعليم العام..

• **مورا Mura**: وهي أنشطة تعليمية لا تمثل قيمة مضافة للعملية التعليمية بسبب عدم الاتساق أو التقلب وعدم الثبات في النظام داخل مكونات التعليم العام ومستوياته التنظيمية، ومن أمثلة ذلك القرارات المتضاربة وتغيير السياسات التعليمية بالتعليم العام بتغيير القيادات التعليمية وكذلك التداخل في المهام بين العاملين بالتعليم أو مستوياته ومكوناته التنظيمية والإدارية وكذلك استحداث وحدات - المفروض منها تطوير العملية التعليمية - دون أن يصاحبها تحديث للوائح والمهام.

• **موري Muri** : هي أي نشاط غير ضروري يسبب التوتر والاجهاد والتعب الجسدي ويرجع ذلك للضغط النفسي والعصبي الواقع على المعلمين والقيادات المدرسية و التربوية.

الاستراتيجية الثالثة: التاءات الخمس في التعليم العام:

تكمّن الفكرة الرئيسية في أن مكان العمل النظيف والمنظم يساهم في توفير الجهد والوقت المبذول ويخفض التكاليف، ويزيد من معدل الإنتاجية العملية التعليمية، ويتكون البرنامج من خمس خطوات لتنظيم مكان العمل على النحو التالي :

١_ **التصنيف** : أي تقسيم الأدوات والأجهزة الموجودة أمام المعلم الى ضرورية وغير ضرورية ومن ثم التخلص من الأخيرة.

٢_ **الترتيب** : بعد أن يتم التخلص من المكونات غير الضرورية، يتم ترتيب الأشياء المتبقية والترتيب يعني وضع الأشياء في أماكن محددة، وتخصيص مكان محدد وعنوان معروف لكل شيء.

٣_ **التنظيف** : بعد التخلص من المكونات التي لا نحتاجها ويتم وضع كل شيء نستخدمه في مكانه الصحيح يمكننا الان تنظيف مكان العمل بعناية.

٤_ **التميط** : أي جعل التصنيف والترتيب والتنظيف أنشطه دورية لا تتوقف نهائي.

٥_ **التثبيت** : أي التقنين بمعنى وضع القواعد وتأسيس الثقافة المؤسسية التي تؤدي الى استمرار تنفيذ عمليات التاءات الخمسة، بصفه متكررة و قابلة للتطوير (برهمن، ٢٠١٢، ٤٦-٤٧)

المحور الثاني: البيئة الصفية:

الخلفية النظرية عن البيئة الصفية :

بدأ الاهتمام " بالبيئة الصفية " على يد العالم " موري " إذ قام في عام (١٩٣٨) بتقديم أنموذجين أطلق عليهما (Alpha Press) لوصف البيئة الفعلية أو الواقعية و (Beta Press) لوصف البيئة التي يفضلها الطلبة ، وقد كانت دراسة " موري " بداية لمزيد من

الدراسات لاستقصاء الجوانب المختلفة للبيئة الصفية والعوامل التي تؤثر عليها (ميخائيل ، ٢٠٠٤ ، ٦٦).

مفهوم الإدارة الصفية:

الظروف الفيزيائية والنفسية التي يوفرها المدرس لطلبته في الموقف التعليمي، ويقدر جودة الظروف وملاءمتها تكون بيئة الصف مناسبة لتوفير خبرات غنية ومؤثرة (اللقاني، ١٩٩٦، ٤٥).

وهذا يعني أن إدارة الصف هي تلك العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الصف، ومن خلال الاعمال التي يقوم بها المعلم لتوفير الظروف اللازمة لحدوث التعلم في ضوء الأهداف التعليمية التي سبق أن حددها بوضوح لإحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المتعلمين تتسق مع ثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه من جهة وتطوير إمكاناتهم إلى أقصى حد ممكن من جهة أخرى.

أهمية الإدارة الصفية: - كما ذكرها (نصر، ٢٠٠٩، ١٦)

١- ينتج الصف ذو الإدارة الصفية الفاعلة معدلا عاليا من الانهماك في العمل الصفى و معدلا منخفضا من الانحراف و الشذوذ عن الموقف التعليمي التعليمي.

٢- توفر قدراً من تنظيم المواد و الأدوات التعليمية و استعمالها، و الانتقال من نشاط إلى آخر و توفير الوقت و المكان و الإجراء المناسب لتنفيذ المنهاج.

٣- تساعد في ضبط و حفظ النظام فيه.

٤- تسهم في تقليل اعتماد الطلبة على المعلم، باتخاذ إجراءات مناسبة لتعويد التلاميذ على استخدام مصادر اخرى للحصول على المعرفة.

أهم مكونات و تنظيم البيئة الصفية و تفعيل عملية التعلم:-

تشتمل البيئة الصفية على العديد من المكونات و العناصر التي يجب على المعلم كمدیر للصف أن يعرفها ويدرك مدى تأثيرها على عملية التعلم لدى التلاميذ، و يؤكد وليام ايرسم على " أن أهم هذه المكونات هي البيئة المادية بكل عناصرها و التي تبدأ بمبنى الصف

نفسه (الحوائط والشبابيك والاضاءة) و اماكن الجلوس و السبورة وجميع الوسائل و الأدوات و التقنيات التعليمية الموجودة داخل الصف الدراسي، و يضاف إلى ذلك مكون آخر لا يقل أهمية و المتمثل في البيئة النفسية أو الجانب النفسي والعاطفي والاجتماعي الذي يسود الصف.(Ayersm.2005.87)

و كل هذه المكونات سواء كانت مادية أو معنوية داخل البيئة الصفية تحتاج من المعلم أن يكون حريصاً في إدارتها و تنظيمها.

القواعد و الإجراءات الصفية :

تعدّ القواعد و الإجراءات الصفية من الآليات التي يستخدمها المعلم في إدارته للبيئة الصفية، ويشير كل من (Emmer, and Gearwheels, 2005) إلى القواعد الصفية على أنها التوقعات أو المعايير العامة التي توجه وتحكم السلوكيات التي تمارس داخل الصف الدراسي ، وهي غالبا ما تدل على السلوكيات غير المرغوب فيها لكن بطريقة غير مباشرة، فمثلا يقول المعلم للتلميذ " يمكنك الانتقال من مكانك عندما يسمح لك بذلك بمعنى لا تتحرك من مكانك إلا بعد الاستئذان .".

ومن بين تلك القواعد التي على المعلم التخطيط لها وممارستها مع تلاميذه ما يخص:

- ١-احترام وقت الحصة الدراسية بداية ونهاية .
- ٢-المحافظة على نظافة الصف الدراسي وتنظيمه .
- ٣-الاحترام المتبادل بين التلاميذ .
- ٤-الاستئذان عند طلب الخروج أو طرح سؤال أو المشاركة في الإجابة
- ٥-حسن الاستماع أثناء الشرح .
- ٦-الالتزام بتعليمات المعلم فيما يرتبط بأداء الأنشطة والواجبات .

١. العمل وفق قواعد المدرسة ، خارج الصف .

إن وجود مثل هذه القواعد المكتوبة ومعلقة داخل الصف، أو يسلم التلميذ نسخة منها في الأيام الأولى من العام الدراسي يؤدي إلى خلق توقع قوي بالسلوكيات المطلوبة.

وبطبيعة الحال فإن القواعد التي يخطط لها المعلم لا تغطي كل ما يحتاجه على مدى العام الدراسي ، وبالتالي فقد يحتاج إلى إضافة بعض القواعد الأخرى أثناء أداء بعض الأنشطة فيما بعد، ومن الضروري إشراك التلاميذ في صياغة ووضع هذه القواعد حتى يشعروا بالانتماء لها والمحافظة على الالتزام بها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المناقشة او طلب الاقتراحات بهذا الخصوص .

أهم العوامل المسؤولة عن المشكلات الصفية كما ذكر (Tauber,1999)

توجد هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء حدوث المشكلات الصفية يمكن أن نذكر منها:

١-عوامل مرتبطة بالتلميذ نفسه ، مثل مستوى القدرة على التحصيل (مرتفع/ منخفض) التحصيل، و العامل الصحي، كضعف السمع أو البصر أو ضيق التنفس ، وبعض السمات الشخصية عند التلميذ كأن يكون لديه ثقة عالية أو منخفضة في نفسه.

٢-العامل الأسرى ، سواء كان الوالدين أو حتى الأقرباء، حيث يؤثر الجو الأسرى في صياغة سلوك التلميذ وحببه أو عدم حبه للمدرسة و التعليم و التعلم.

٣-عوامل تتصل بالمعلم : حيث إن المعلم عندما لا يخطط لدرسه بشكل جيد أو لا يلتزم بخطة الدرس، أو غير متمكن من المحتوى الدراسي، وينشغل بأمر جانبيه غير التدريس وإدارة النشاط ، كل هذا قد يؤدي إلى مشكلات عدم الانضباط داخل الصف.

٤-عوامل تتصل بإدارة المدرسة: حيث تلعب الإدارة المدرسية دورا فاعلا في مواجهة مشكلات الانضباط الصفّي، أو قد تكون سببا فيها حسب نمط الإدارة السائد.

بعض الآليات لتحقيق الضبط الصفّي:

حددت الدراسات آليات كثيرة لتحقيق الانضباط الصفّي منها ما ذكره (مرعي، ١٠٠، ١٩٩٠، ١٠٣):

- ١- توضيح الأنظمة والقواعد والحزم في تطبيقها.
 - ٢- اليقظة المستمرة من قبل المعلم لكل ما يحدث داخل الصف.
 - ٣- استثارة عقول التلاميذ بشكل مستمر وحملهم على الانهماك في العمل.
 - ٤- التعامل الفوري مع المشكلات التي قد تظهر.
 - ٥- توجيه الأسئلة بشكل عشوائي على التلاميذ.
 - ٦- استخدام الصوت الواضح و المصطلحات التي تتفق مع مستوى التلاميذ.
 - ٧- تنويع النشاط التعليمي لكسر الرتابة و الملل.
 - ٨- تحريك المعلم داخل الصف بشكل مستمر.
 - ٩- تعزيز السلوكيات الجيدة بإثابة التلميذ بشكل علني.
 - ١٠- تجنب أسلوب السخرية و التهكم مع التلاميذ.
- الربط بين استراتيجية الكايزن وإدارة بيئة الصف:

يمكن تطبيق المعلمات لاستراتيجية الكايزن باستخدام التاءات الخمسة في إدارة الصف، والاستفادة من برنامج خواطر في المحافظة على نظافة المدرسة بالتعاون الطالبات وانضباطهم؛ فكل شيء في الصف منظم ومرتب ونظيف، وتعاد الأشياء إلى مكانها بعد استخدامها، ولقد تبنت وزارة التعليم الفكرة من برنامج خواطر مع شركة من القطاع الخاص في مشروع فينا خير. وتم تطبيق البرنامج في مدارس المرحلة الابتدائية على مراحل وقد حقق تحسنا كبيرا في التنظيم والنظافة.

ويمكن تطبيق التاءات الخمسة في إعداد الوسائل واستخدامها وفق الخطوات التالية:

١-**التصنيف:** قيام المعلمات بجمع جميع الوسائل الموجودة في المخزن و فرز الصالح من التالف، وما يصلح لكل وحدة دراسية.

٢-**الترتيب والتنظيم:** ترتيب الوسائل باستخدام خزانة الصف، فكل رفّ يخصص لمادة، وضع اسم المادة على كل رفّ منها، ووضع الوسائل في حقائب، تميز حقائب كل مادة بلون مخصص، ثم وضع الحقائب في الخزانة بشكل منظم.

٣-**التنظيف:** يتم التخلص من النفايات والتالف من الوسائل، ووضع الصالح منها في الحقائب.

٤-**المعايرة والتنميط:** للمحافظة على ترتيب الوسائل ومنع ضياعها أو الفوضى في تنظيمها تم إيجاد نظام الترقيم باستخدام البطاقات كوضع بطاقة على كل خزانة ووضع بطاقة على كل حقيبة ووضع بطاقة على كل وسيلة.

٥-**التثبيت :** يتم بتوثيق المعلمات نظام الحقائب، وعقد اجتماع يوضح الطريقة للجميع. (أبو طربوش، ١٤٣٥، ٨٨-٨٩)

وبالرغم من ندرة الدراسات في استراتيجية الكايزن، إلا أن الباحثة استطاعت التوصل الى الدراسات التالية:

دراسة عزت و محمد (٢٠٠٩) استخدم الباحثان المنهج الوصفي حيث هدفت الدراسة الى التعرف على تطبيق أسلوب كايزن كأحد أدوات التحسين المستمر وعلاقته بتخفيض التكاليف، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها: ان نجاح أسلوب كايزن في أي منظمة يحتاج الى دعم الإدارة العليا، اذ أن الإدارة هي التي تضع هذا الأسلوب كاستراتيجية لها، إلا أن مسئولية تطبيقها لن تقع على عاتق الإدارة العليا وحدها، فللمستويات الإدارية الأخرى والمشرفين والعاملين دور كبير في نجاح التطبيق، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها ضرورة اعتماد الوحدات الإدارية على أساليب إدارية حديثة لتحسين العمليات الإنتاجية.

دراسة الصوص(٢٠١١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الاستراتيجية اليابانية للكايزن في التحسين المستمر واستخدم الباحث المنهج التحليلي وتوصل لعدد من النتائج، كان من أهمها أن الكايزن تتأسس من أن عملية التحسين عملية مستمرة ويومية، وأن الجودة أولاً وليس الربح.

دراسة الشريف والسحت (٢٠١٤)هدفت الدراسة إلى تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وفي نهاية البحث تم تقديم تصور مقترح لتطوير جودة التعليم بجامعة تبوك مستندان على محاور الاستبانة الميدانية والتي من نتائجها تدني مستوى الجودة التعليمية بالجامعة وذلك على مستويات (التعليم والتعلم -والخطط الدراسية- التقييم -المصادر التعليمية).

دراسة سالم وسراي(٢٠١٦) التي هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبدأ التحسين المستمر (الجودة الشاملة) في قطاع التعليم العالي، ودورها في الارتقاء بالمستوى الاكاديمي لكل المستفيدين في المجال الاكاديمي من طلبة وإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وكذا تحقيق التنمية المستدامة من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم للتطوير، وقد خلصت الدراسة إلى أن تحقيق جودة التعليم العالي تتم من خلال: أسلوب التعلم العملي وبحوث العمل، والتقييم الذاتي والاعتماد الاكاديمي والمهني والدراسة الذاتية.

دراسة الكسر(٢٠١٧):هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء عضوات الهيئة الإدارية لكلية التربية للبنات بجامعة شقراء في أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في الجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بتوزيع استبانة على أعضاء الهيئة الإدارية في الكلية، وكشفت النتائج إلى أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير عالي، بينما إمكانية تطبيق متطلبات كايزن حصلت على تقدير متوسط.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تركز على استراتيجية الكايزن، وتختلف عنها في أنها تركز على تدريب المعلمات على كيفية تطبيق استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف، وفي أن بعض الدراسات السابقة عني بتطبيق الكايزن في التعليم العالي، مثل دراسة سالم وسراي(٢٠١٦) ، و دراسة الشريف والسحت (٢٠١٤) ، ودراسة الكسر(٢٠١٧)، وأن بعض الدراسات السابقة عني بدراسة دور الكايزن في تخفيض التكاليف والتحسين المستمر،

مثل دراسة الصوص (٢٠١١)، ودراسة عزت و محمد (٢٠٠٩) ، ولم تجر دراسة - على حد علم الباحثة - في المملكة العربية السعودية عن فاعلية استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف.

إجراءات البحث:

١- إعداد قائمة بالمهارات اللازمة لمعلمات العلوم لتطبيق استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف.

٢- التحقق من صدق القائمة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس، والمشرفات والقائدات التربويات.

٣- اختيار معلمات العلوم عينة البحث من بين المعلمات المشاركات في البرنامج الصيفي بجامعة أم القرى للعام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ، وبيانها كالتالي:

جدول (١)

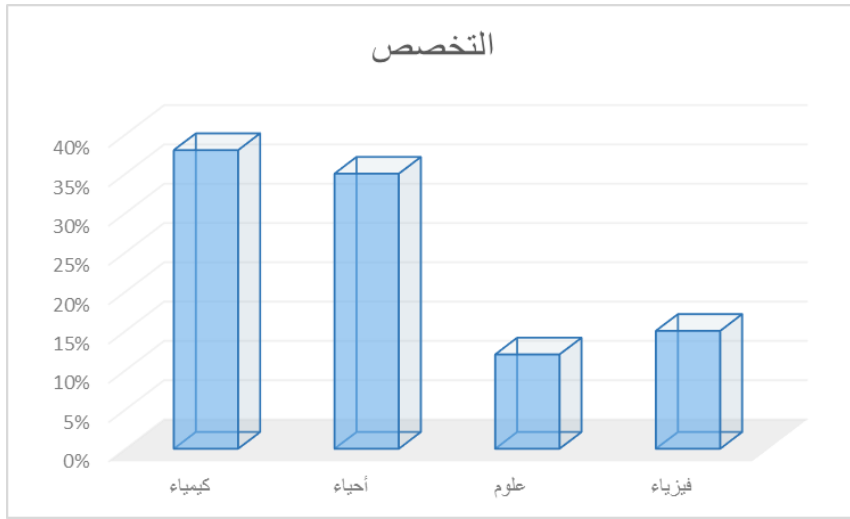
توزيع العينة وفقاً لمتغير التخصص في عينة البحث (ن=٢٦)

التخصص		
ك	%	
١٠	٣٨%	كيمياء
٩	٣٥%	أحياء
٣	١٢%	علوم
٤	١٥%	فيزياء
٢٦	١٠٠%	المجموع

يتضح من الجدول (١) والشكل التوضيحي (١) انه يوجد ١٠ بنسبة ٣٨% تخصص

كيمياء و ٩ بنسبة ٣٥% تخصص احياء و يوجد ٣ بنسبة ١٢% تخصص علوم و ٤ بنسبة ١٥% تخصص فيزياء .

شكل (١)



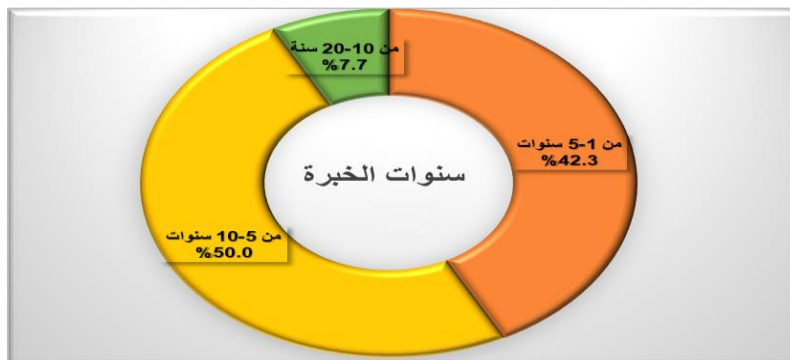
جدول (٢)

توزيع العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة في عينة البحث (ن=٢٦)

عدد سنوات الخبرة		
%	ك	
٤٢.٣	١١	من ٥-١ سنوات
٥٠.٠	١٣	من ١٠-٥ سنوات
٧.٧	٢	من ٢٠-١٠ سنة
١٠.٠	٢٦	المجموع

يتضح من الجدول (٢) والشكل التوضيحي (٢) انه يوجد ١١ بنسبة ٤٢.٣% لديهم خبرة من ١ الي ٥سنوات بينما ١٣ بنسبة ٥٠% لديهم خبره من ٥ الي ١٠سنوات و ٢ بنسبة ٧.٧% لديهم خبرة من ١٠ الي ٢٠سنة .

شكل (٢)



٢. إعداد بطاقة ملاحظة مهارة معلمات العلوم في تطبيق استراتيجية الكايزن في ضبط بيئة الصف - من إعداد الباحثة- في ضوء قائمة المهارات التي تم تحكيمها، والتحقق من صدق البطاقة وثباتها.

٣. إعداد حقيبة تدريبية لتعريف معلمات العلوم باستراتيجية الكايزن، وتدريبهن على كيفية تطبيقها في إدارة بيئة الصف.

٤. التحقق من فاعلية الحقيبة التدريبية، من خلال المقارنة بين نتائج التطبيقين القبلي والبعدي لبطاقة ملاحظة مهارة معلمات العلوم في تطبيق استراتيجية الكايزن في ضبط بيئة الصف .

إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها:

- التحقق من صدق الأداة:

صدق المحكمين للتحقق من صدق الأداة، حيث عرضت القائمة التي نالت القائمة التي بنيت عليها على اتفاق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين كل عبارة واجمالي محورها، جدول(٣)

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين كل عبارة واجمالي محورها لمحور البحث في العينة الاستطلاعية

المهارات المتعلقة بالتدريس	المهارات المتعلقة بالإدارة الصفية	المهارات المتعلقة بغرفة الصف	المهارات المتعلقة بالمعمل	المهارات المتعلقة بالتواصل الاجتماعي	المتعلقة
0.752	0.878	0.856	0.872	0.918	1
0.827	0.708	0.882	0.921	0.901	2
0.719	0.827	0.786	0.726	0.897	3
0.893	0.845	0.894	0.741	0.872	4
0.795	0.831	0.804	0.747	0.866	5
0.755	0.819	0.861	0.903	0.913	6
	0.789			0.798	7
	0.816			0.812	8
	0.866				9

يتضح من الجدول السابق ان جميع معاملات الارتباط قوية وطرديه وكذلك ذات دلالة احصائية مما يحقق صدق بطاقة الملاحظة وكذلك يؤكد مدي صلاحية بطاقة الملاحظة في التطبيق اي ان بطاقة الملاحظة تصلح للدراسة وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠.٧٠٨ الي ٠.٩٤٧

- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات بطاقة الملاحظة استخدمت الدراسة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمحاور الأداة. ويوضح الجدول التالي (٤) معاملات الثبات.

جدول (٤)

معاملات الثبات الفاكرونباخ لمحور البحث في العينة الاستطلاعية

المهارات	الفاكرونباخ
المهارات المتعلقة بالتدريس	0.796
المهارات المتعلقة بالإدارة الصفية	0.914
المهارات المتعلقة بغرفة الصف	0.715
المهارات المتعلقة بالمعمل	0.775
المهارات المتعلقة بالتواصل الاجتماعي	0.757
الإجمالي	0.738

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث كانت قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ تتراوح ما بين ٠.٧١٥ الي ٠.٩١٤ بما يؤكد صلاحية بطاقة الملاحظة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

النتائج:

أظهر التحليل الإحصائي للبيانات المجموعة بأداة الدراسة النتائج التالية:

جدول (٥)

دراسة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بالتدريس لعينة البحث

(ن=٢٦)

اختبارات للعينات المرتبطة		قبلي-بعدي		المهارات المتعلقة بالتدريس		
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.....	٥.٤٤٧	٨.٥٣٤	٩.١١٥	٧.٤٢٤	٢٠.٦٥	قبلي
				٤.٥٠٢	٢٩.٧٧	بعدي

يتضح من الجدول (٥) والشكل التوضيحي (٣) انه يوجد فروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بالتدريس (زيادة في القياس البعدي عن القبلي)، حيث كانت قيمة ت=٥.٤٤٧ والدلالة ٠.٠٠٠ اقل من مستوي دلالة ٠.٠٠٥، حيث كان متوسط القياس القبلي ٢٠.٦٥ بانحراف معياري ٧.٤٢٤، واصبح المتوسط في القياس البعدي ٢٩.٧٧ بانحراف معياري ٤.٥٠٢ وكان متوسط التغير بين القبلي والبعدي ٩.١١٥ بانحراف معياري ٨.٥٣٤ .

شكل (٣)



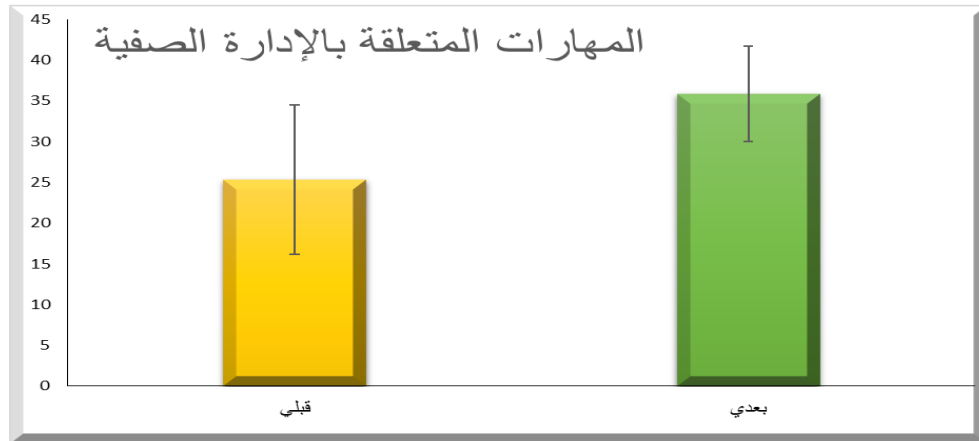
جدول (٦)

دراسة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بالإدارة الصفية لعينة البحث (ن=٢٦)

اختبارات للعينات المرتبطة		قبلي-بعدي		المهارات المتعلقة بالإدارة الصفية		
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.....	٥.٧٠	١٠.٥٩٩	١٠.٥٣٨	٩.١٦٠	٢٥.٣١	قبلي
				٥.٨٣٦	٣٥.٨٥	بعدي

يتضح من الجدول (٦) والشكل التوضيحي (٤) انه يوجد فروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بالإدارة الصفية (زيادة في القياس البعدي عن القبلي)، حيث كانت قيمة $t=٥.٧٠$ والدلالة ٠.٠٠٠ اقل من مستوي دلالة ٠.٠٥ ، حيث كان متوسط القياس القبلي ٢٥.٣١ بانحراف معياري ٩.١٦٠ وأصبح المتوسط في القياس البعدي ٣٥.٨٥ بانحراف معياري ٥.٨٣٦ وكان متوسط التغير بين القبلي والبعدي ١٠.٥٣٨ بانحراف معياري ١٠.٥٩٩ .

شكل (٤)



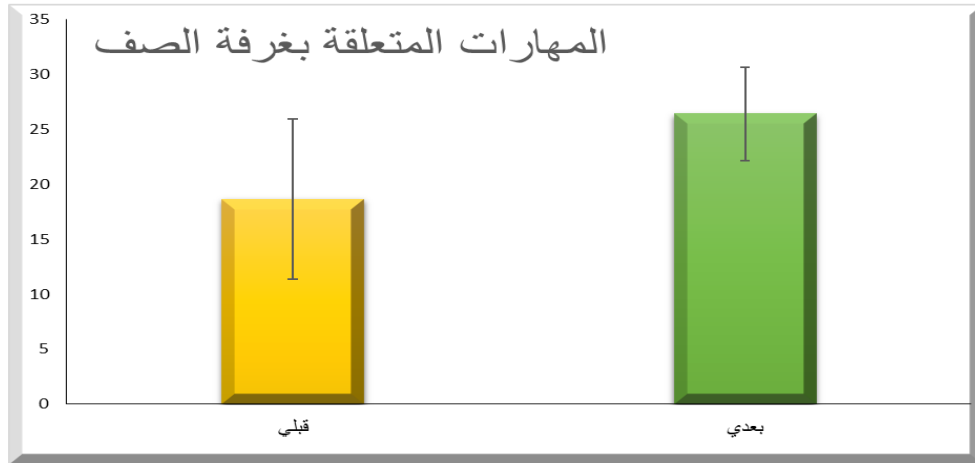
جدول (٧)

دراسة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بغرفة الصف لعينة البحث (ن=٢٦)

اختبارات للعينات المرتبطة		قبلي-بعدي		المهارات المتعلقة بغرفة الصف		
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.....	٥.٤٤٧	٧.٢٧٤	٧.٧٦٩	٧.٢٦١	١٨.٦٢	قبلي
				٤.٢٣٤	٢٦.٣٨	بعدي

يتضح من الجدول (٧) والشكل التوضيحي (٥) انه يوجد فروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بغرفة الصف (زيادة في القياس البعدي عن القبلي) حيث كانت قيمة ت=٥.٤٤٧ والدلالة ٠.٠٠٠ اقل من مستوي دلالة ٠.٠٥ ، حيث كان متوسط القياس القبلي ١٨.٦٢ بانحراف معياري ٧.٢٦١ واصبح المتوسط في القياس البعدي ٢٦.٣٨ بانحراف معياري ٤.٢٣٤ وكان متوسط التغير بين القبلي والبعدي ٧.٧٩٦ بانحراف معياري ٧.٢٧٤ .

الشكل (٥)



جدول (٨)

دراسة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بالمعمل لعينة البحث
(ن=٢٦)

اختبارات للعينات المرتبطة		قبلي-بعدي		المهارات المتعلقة بالمعمل		
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.....	٥.٥٧٦	٧.٣٨٦	٨.٠٧٧	٧.٢٥٠	١٨.٠٠	قبلي
				٤.٣٣٥	٢٦.٠٨	بعدي

يتضح من الجدول (٨) والشكل التوضيحي (٦) أنه يوجد فروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بالمعمل (زيادة في القياس البعدي عن القبلي) حيث كانت قيمة ت=٥.٥٧٦ والدلالة ٠.٠٠٠ اقل من مستوي دلالة ٠.٠٠٥ ، حيث كان متوسط القياس القبلي ١٨ بانحراف معياري ٧.٢٥٠ واصبح المتوسط في القياس البعدي ٢٦.٠٨ بانحراف معياري ٤.٣٣٥ وكان متوسط التغير بين القبلي والبعدي ٨.٠٧٧ بانحراف معياري ٧.٣٨٦
الشكل(٦)



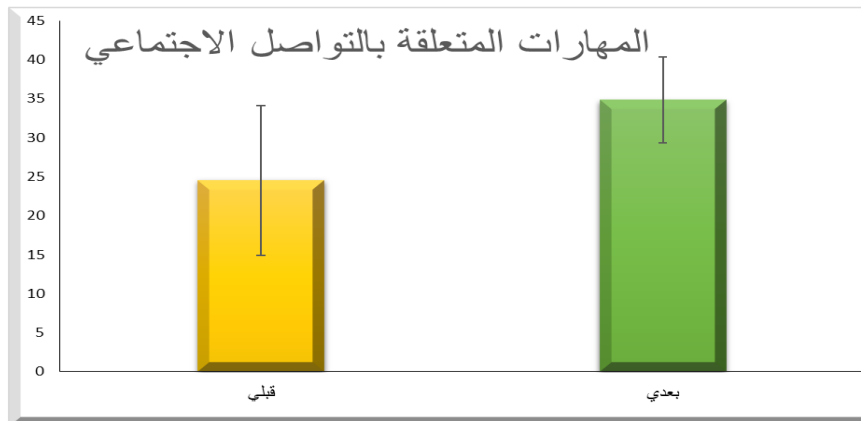
جدول (٩)

دراسة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بالتواصل الاجتماعي
لعينة البحث (ن=٢٦)

اختبارات للعينات المرتبطة		قبلي-بعدي		المهارات المتعلقة بالتواصل الاجتماعي		
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.....	٥.٤٠٣	٩.٧٢٧	١٠.٣٠٨	٩.٦٣٨	٢٤.٥٠	قبلي
				٥.٥٢٨	٣٤.٨١	بعدي

يتضح من الجدول (٩) والشكل التوضيحي (٧) انه يوجد فروق بين القياسين القبلي والبعدي في المهارات المتعلقة بالتواصل الاجتماعي (زيادة في القياس البعدي عن القبلي) حيث كانت قيمة $t=٥.٤٠٣$ والدلالة ٠.٠٠٠ اقل من مستوي دلالة ٠.٠٥ ، حيث كان متوسط القياس القبلي ٢٤.٥٠ بانحراف معياري ٩.٦٣٨ واصبح المتوسط في القياس البعدي ٣٤.٨١ بانحراف معياري ٥.٥٢٨ وكان متوسط التغير بين القبلي والبعدي ١٠.٣٠٨ بانحراف معياري ٩.٧٢٧ .

الشكل (٧)



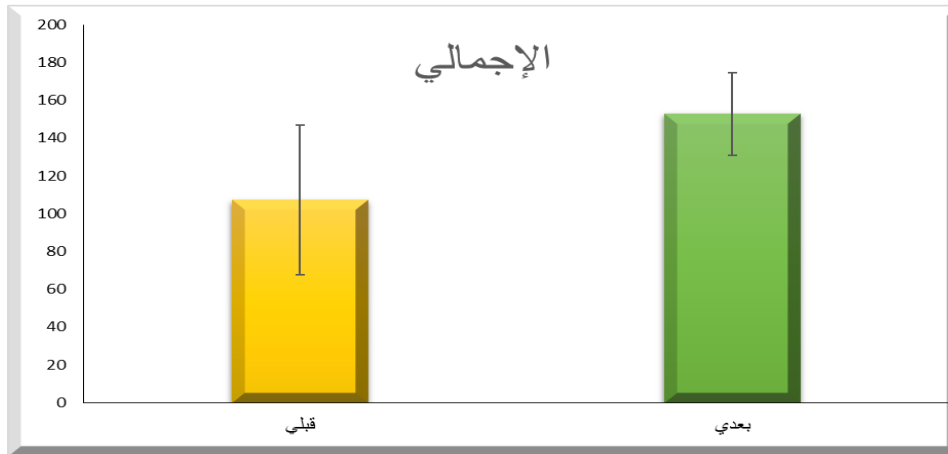
جدول (١٠)

دراسة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي في الإجمالي لعينة البحث (ن=٢٦)

اختبارات للعينات المرتبطة		قبلي-بعدي		الإجمالي		
الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.....	٥.٤٠١	٤٣.٢٤٣	٤٥.٨٠٨	٣٩.٦٢٠	١٠٧.٠٨	قبلي
				٢١.٨٣٦	١٥٢.٨٨	بعدي

يتضح من الجدول (١٠) والشكل التوضيحي (٨) انه يوجد فروق بين القياسين القبلي والبعدي في الإجمالي (زيادة في القياس البعدي عن القبلي)، حيث كانت قيمة ت=٥.٤٠١ والدلالة ٠.٠٠٠ اقل من مستوي دلالة ٠.٠٥٠ ، حيث كان متوسط القياس القبلي ١٠٧.٠٨ بانحراف معياري ٣٩.٦٢٠ واصبح المتوسط في القياس البعدي ١٥٢.٨٨ بانحراف معياري ٢١.٨٣٦ وكان متوسط التغير بين القبلي والبعدي ٤٥.٨٠٨ بانحراف معياري ٤٣.٢٤٣. وبذلك يتحقق الفرض البحثي، وتتأكد فاعلية الحقبة التدريبية في تنمية مهارات معلمات العلوم عينة الدراسة في تطبيق استراتيجية كايزن في إدارة بيئة الصف.

شكل (٨)



ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة فاعلية الحقبة التدريبية القائمة على استراتيجية الكايزن في إدارة بيئة الصف لدى معلمات العلوم عينة الدراسة، اتضح ذلك من خلال ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي، لصالح البعدي في المهارات المتعلقة بالتدريس.
- وجود فروق دالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي، لصالح البعدي في المهارات المتعلقة بالإدارة الصفية.
- وجود فروق دالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي، لصالح البعدي في المهارات المتعلقة بغرفة الصف.
- وجود فروق دالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي، لصالح البعدي في المهارات المتعلقة بالمعمل.
- وجود فروق دالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي، لصالح البعدي في المهارات المتعلقة بالتواصل الاجتماعي.
- وجود فروق دالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي، لصالح البعدي في إجمالي مهارات إدارة البيئة الصفية.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة قدمت الدراسة التوصيات التالية:

- ١-توعية المعلمات عامة ومعلمات العلوم خاصة بمفهوم استراتيجية الكايزن وكيفية تطبيقها.
- ٢-ضرورة دعم مؤسسات التعليم وجميع العاملين بها بشكل مستمر على تطبيق استراتيجية الكايزن.
- ٣- مشاركة جميع العاملين بالتعليم في عمليات التحسين والاهتمام باقتراحاتهم لتطوير عمل المدارس في جميع المراحل.

٤- وضع خطة تدريبية لتوعية العاملين بالمدارس على التقويم الذاتي والقدرة على التحسين المستمر.

المقترحات:

١. إجراء دراسات مستقبلية حول فاعلية استراتيجية الكايزن في تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم العام.

٢. استخدام استراتيجية الكايزن في خفض التكاليف.

٣. حل المشكلات المدرسية باستخدام استراتيجية الكايزن.

Abstract

The effectiveness of a proposed training program based on the Kaizen strategy in managing the class environment for female science teachers in Makkah

Dr.. Manal Baghdadi

Assistant Professor of Curricula and Methods of Teaching Science at Umm Al-Qura University

Key words: Kaizen strategy, class environment management, experience, specialization

The current study goal is to know of the effectiveness of a proposed training program based on the Kaizen strategy in managing class environment for science teachers in Makkah Al-Mukarramah region. In addition, the re-searcher used the semi-experimental approach; the study was consisted of all female trainees in the summer program at Umm Al-Qura University for the year 1439/1440 AH, and their number (85) female teacher. The re-searcher intention was limited to (26) female science teachers with different scientific specializations and with a number of years of experience varying between 5 years to 20 years. In addition, the subject that represented the independent variable of the study was a training bag based on the Kaizen strategy prepared by the researcher. The tool used in the study has a remarkable observation of the teachers, and the results of the study showed an increase in the measurement of skills related to (teaching, classroom management, classroom, laboratory, and social communication), which indicates the effectiveness of the proposed training program in managing the classroom environment at Female teachers. The study identified a set of recommendations, including educating female teachers in general and science teachers in particular about the concept of Kaizen strategy; and how to implement it. The necessity of continuous support to educational institutions and all of their employees to implement the Kaizen strategy. The above study also suggested making future studies on the

effectiveness of the Kaizen strategy in developing school administration in general education, reducing costs and solving school problems.

المراجع:

المراجع العربية:

- i. أبو طربوش، سامية عبدالله (٢٠١٤): التحسين المستمر كايزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، الرياض. ط١.
- ii. أميرة عبدالرحمن برهمن مستوى اداء الجامعات السعودية في ضل الادارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة ام القرى ٢٠١٢ ص ص٤٦-٤٧
- iii. البليشي، محمد محمود (٢٠١٦): تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (Kaizen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس. ع. ١٧٧٤، ٢٠١٩-٢٤٠.
- iv. توفيق مرعى وآخرون ، إدارة الصف وتنظيمه ، وزارة التربية والتعليم والشباب، سلطنة عمان، ١٩٩٠، ص ص ١٠٠-١٠٣.
- v. تركستاني، عبدالله (٢٠١٤): أسلوب الكايزن في تحسين العمليات الإدارية، ورشة عمل، الرياض.
- vi. الحربي، محمد بن محمد (٢٠١٥) : متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيما كايزن، المؤتمر التربوي الدولي الأول " تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية رؤية استشرافية، جامعة الحوف، ٢٤-٢٥ فبراير ، ١٦٥-١٦٦ ص.
- vii. دبون ، عبد القادر: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السادس، ٢٠٠٨، ص ١٥٩، ص ١٥٩.
- viii. -السلمي، علي: السلوك الإنساني في منظمات الاعمال، القاهرة، دار غريب للطباعة، ١٩٩٥، ص ٢٨٧.

- ix. سالم، الياس وسراي، أم السعد (٢٠١٦): نظم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، الأردن.
- x. الشري، راشد والسحت، مصطفى (٢٠١٤): تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية (كايزن Kaizen) للتحسين المستمر. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع٥٦، ١-٣٨.
- xi. شرف الدين، مؤمن (٢٠١٢): دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١٢، ص٥٩.
- xii. الصوص، سمير زهير (٢٠١١): كايزن التحسينات التدريجية المستمرة، وزارة الاقتصاد الوطني، قسم السياسات والتحليل والاحصاء،، فلسطين، ص١٤.
- xiii. الصوص، سمير زهير : مرجع سابق، ص٣٣.
- xiv. عيشوني، محمد أحمد وأخران : إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٤-١ نوفمبر ٢٠٠٩، ص٧.
- xv. عزت، يزان ومحمد برزين (١٠٠٩): أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، جامعة دهوك، الأردن.
- xvi. قطامي، يوسف ونايفة قطامي (٢٠٠٢). إدارة الصفوف، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- xvii. قاسم محمد مظلوم العنزي: استخدام نموذج ديمينج في تحقيق الأداء الجامعي (دراسة ميدانية في كلية الآداب - جامعة الكوفة)، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد ٢١، ٢٠١١، ص٣٤٣.
- xviii. اللقاني، أحمد والجمال، علي (١٩٩٦): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة، عالم الكتب.

- xix. محمد، أميرة (٢٠١٣): استراتيجية كايزن للسعادة، موسوعة التنمية البشرية، بريطانيا.
- xx. ميخائيل، امطانيوس (٢٠٠٤) بعض دلالات الثبات والصدق للصورة العربية لقائمة البيئة الصفية في الجامعات والمعاهد، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٠) العدد الأول.
- xxi. المبدل، عبدالمحسن بن رشيد (٢٠١٠) المكونات الإيجابية للبيئة الصفية-في ضوء نظرية موارد موري- وعلاقتها بمهارات التفكير الناقد. (دراسة ميدانية على طلاب المرحلة الثانوية بمنطقة الرياض) أطروحة دكتوراه المملكة العربية السعودية جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.
- xxii. نصر، أحمد نجم الدين (٢٠٠٩): مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين ودورها في تحسين بيئة التعلم: دراسة تحليلية. كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٦٢، ص ١-٤٣.

المراجع الأجنبية:

- i. -William Ayrsn , Teaching Toward Freedom ,Moral Commitment and Ethical Action in the Classroom Houghton Mifflin ,2005,p. 87 .
- ii. -Robert T. Tauber , "Classroom Management , Sound Theory and Effective Practtice , 3 rd .ed .,Bergin & Garvey ,London ,1999
- iii. -Edmund T.Emmer &Mary Clire Gearwheels , "Establishing Classroom Management for Cooperative Leaming :,Three Cases , "Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association , Montreal ,April ,2005, pp.21-22 .
- iv. -Kubran,Maria,Management,Gehemins Kaizen,WWW.Kaizen-institute,Germany,2003