

مدى فعالية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والانوي بمحافظة شمال غزة*

د. نهى إبراهيم شتات

مقدمة:

لقد اتجهت كثير من الدول إلى تطوير التعليم وتحديثه ليس عن طريق تطوير المناهج الدراسية وتحسين العملية الإشرافية، وتجهيز المباني الدراسية بالمعدات والأدوات الضرورية فقط، بل أصبح لزاماً عليها أن تسعى إلى إيجاد قيادات تربوية فعالة ومدرية تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر والتطور الاجتماعي والتقني من أجل تنمية شاملة للمجتمع. ويعتبر مدير المدرسة أحد عناصر الإدارة، ووظيفته هي من أهم وأخطر الوظائف في السلم الوظيفي عناءً وجهداً، لكنها مجزية في أثرها الطيب وفيما نؤديه من خدمات للدولة وما تضفيه على صاحبها من فخر وأثر لا يزول.

وحيث أن إدارة الوقت بالنسبة لمدير المدرسة من أهم المهام التي يجب أن يسيطر عليها المدير، حيث يقول جون ولي روبرت أدكول Jon W.Lee & Robert Adcock "إن الوقت مورد فريد في نوعه، إذ أن كل شخص يملك نفس المقدار، وكل عمل يحتاج إلى وقت لا يمكن شراؤه، وإنما الحل الحقيقي الوحيد هو استخدام أفضل للوقت المتاح، وعلى هذا ينبغي على الإداريين والمديرين أن يتعلموا كيف يديرون عملية استغلال الوقت".

إن مشكلة إدارة الوقت بفعالية هي إحدى المشكلات التي تواجه مديري المدارس ولا سيما أن أكثر شكاوى نسمعها من مديري المدارس هي عدم وجود الوقت الخاص بهم وقد يرجع هذا إلى عدم فعالية إدارتهم لوقتهم لذا فإذا كان لدينا المقدرة على قياس الوقت اللازم لكل عمل يقوم به الإنسان ولا سيما الأعمال ذات الطابع اليدوي أو الأعمال ذات الإنتاجية المرئية والتي يمكن قياسها، فإن الأعمال ذات المجهود الذهني هناك صعوبة في قياس أو تحديد الوقت اللازم لها، وعلى ذلك فإن العمل الإداري هو بالأساس ذا طابع ومجهود ذهني يحتاج فيه الفرد إلى اتخاذ قراراً إدارياً، لذا نلاحظ مشكلة إدارة الوقت يعاني فيها الكثير من المديرين، مما يستوجب النظر في هذه المشكلة وتحديد سبل معالجتها ووضع الحلول لها.

د. نهى إبراهيم شتات - أستاذ مساعد غير متفرغ - الجامعة الإسلامية.

مشكلة الدراسة:

أكدت كثير من الدراسات والأبحاث التي تناولت واقع الإدارة في المدرسة ومشكلاتها في قطاع غزة أن هناك مشكلات ومعوقات تحول دون أداء مدير المدرسة لعمله على أتم وجه، ولعل من بين هذه المشكلات كانت تشير إلى ما يلي:

١. أن مدير المدرسة يصرف جهداً ووقتاً كبيراً في الأعمال الإدارية الروتينية.
٢. أن مدير المدرسة يصرف جهداً كبيراً في متابعة الأنشطة المدرسية.
٣. أن مدير المدرسة مفروض عليه أن يقوم بكل الوظائف والأدوار بمعنى أن يرتدي عدة ألقاب في وقت واحد، لذلك نجد أن مدير المدرسة يجد صعوبة في إرضاء كافة المتطلبات والأدوار في وقت واحد، (نبيل خليل: ١٩٩٢)، لذا تتمثل مشكلة الدراسة في أن اختلاف شخصيات مدراء المدارس وأنماط سلوكهم يؤدي إلى اختلاف استغلالهم للوقت بفاعلية وهي من المشكلات التي تواجه معظم مدراء المدارس.

أسئلة الدراسة:

١. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى مدير المدرسة الفاعلة بمحافظة شمال غزة، تعزى لمتغير الجنس؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى مدير المدرسة الفاعلة بمحافظة شمال غزة، تعزى لمتغير المرحلة (الأساسية - الثانوية)؟

أهداف الدراسة:

١. بيان أهمية الوقت كعنصر أساسي من عناصر الإدارة، وتوجيه اهتمام الإداريين والباحثين للعمل على حسن استغلال الوقت وتفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية.
٢. التعرف على مدى تأثير كل من الجنس والمرحلة الدراسية على إدارة الوقت بفاعلية بالنسبة لمدراء ومديرات مدارس محافظة شمال غزة.
٣. تقديم بعض المقترحات والوصايا التي تسهم في إدارة الوقت بفاعلية في المدرس الفاعلة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على مديري ومديرات المدارس في محافظة شمال غزة وذلك بهدف التعرف على مدى فعاليتهم في إدارة الوقت وأسباب ضياع الوقت لديهم.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع فلا سيما أن حسن إدارة المدير لوقته تساعد في أداء المهام المناطة به على أتم وجه.

من المأمول أن تفييد الدراسة في تحقيق التوازن بين الواجبات والمسئوليات المناطة بمديري ومديرات المدارس.

قد تفييد الدراسة الهيئات المسئولة عن إعداد وتدريب مديري المدارس من خلال الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون الإستفادة الكاملة من الوقت المتاح لمديري المدارس، حيث تساعد تلك الجهات على أن تضعها ضمن برامج الاعداد والتدريب.

مصطلحات الدراسة:

١. المدرسة الفاعلة/

هي تلك المدرسة التي تسعى لزيادة الدرجات التحصيلية للطلاب وزيادة دافعيتهم نحو التعلم، وغرس المسئولية الذاتية، وتعليم المهارات المرتبطة بالتعمق والتفكير الناقد حول القضايا المختلفة .

وهناك من عرف المدرسة الفاعلة بأنها هي التي تتسم بالقيادة المهنية الحازمة والهادفة ذات المدخل التشاركي، ووحدة الهدف بين أعضائها، والرؤية المشتركة بينهم والتناغم في ممارسة العمل، وكذلك بيئة عمل جذابة تحث على التعلم وزيادة تحصيل الطلاب، والمشاركة الفعالة بين المنزل والمدرسة والاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس.(شافريتز وآخرون:١٩٨٨)وهذا المصطلح سوف تعتمده الدراسة.

٢. إدارة الوقت/

هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة.(بام سامونا:١٩٩٩).

الدراسة السابقة:

لقد تبين من الإطلاع على الأدب التربوي في مجال الدراسة الحالية، أن هناك دراسات وثيقة الصلة بالدراسة الراهنة على المستوى العالمي والعربي، ومن أهم هذه الدراسات:

١. دراسة بُراوي،١٩٨٩"، والتي ناقشت أهم الأدوار الإدارية والفنية لمدير المدرسة، حيث أوضحت الدراسة الصعوبات التي يعاني منها مدراء المدارس في الجمع بين النواحي الإدارية والفنية، كما أوضحت الدراسة ضرورة توجيه الاهتمام والعناية بالدور الفني لمدير

- المدرسة عن طريق تقليل العبء الإداري وتفويض الصلاحيات اللازمة التي تمكن من القيام بدور فعال في تحسين أداء المدرسة.
٢. دراسة "محمد يوسف حسن، ١٩٨٦"، والتي تناولت معرفة مستوى فعالية مدير المدرسة من حيث مهارته كقائد إداري وقائد تربوي، وقد خلصت الدراسة إلى أن وجود علاقة طردية موجبة بين الفعالية في القيادة الإدارية والقيادة التربوية، كما أشارت الدراسة إلى أن مهارات المدير كقائد إداري وكقائد تربوي تظهر فعاليتها من خلال حسن إدارة مدير المدرسة للوقت وحسن تنظيمه وتخطيطه.
٣. دراسة أحمد إبراهيم أحمد، ١٩٩١"، والتي أظهرت أهم الأدوار وأنماط النشاط التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية الفاعلة وهي الأهتمام بالتلاميذ وصيانة المدرسة ومتابعة النواحي الإدارية، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة إعداد برامج توجيهية لتعريف المدير بدوره الحقيقي وضرورة تعديل نظام اختيار المديرين.
٤. دراسة "سينغ سيرجيت، (Singh, Sergit) ١٩٩٢"، والتي بعنوان نحو مدرسة فاعلة وسبل تطويرها من خلال القيادات المدرسية في دولة من دول العالم الثالث (بروني). حيث تناول الباحث فيها مهام المديرين ومهاراتهم في المدارس الثانوية، وقد كشفت الدراسة عن فرص التطوير والتدريب التي يريدها مديرو المدارس الثانوية، حيث تقدم الباحث باستبيان وجه إلى ٢٢ من مديري المدارس الثانوية وكان من بين نتائج الدراسة التركيز على التدريب والتطوير في مهارة إدارة الوقت والتخطيط وتقييم فريق العمل.
٥. دراسة "ماورين (Maureen) ١٩٩٣"، والتي بعنوان فاعلية المدارس العليا ومديريها وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المتعلقة بفاعلية الإدارة وفاعلية المدرسة، حيث استخدم الباحث استبانة طبقت على عينة الدراسة والبالغة عددها (٩٤) مدير مدرسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن لخبرة مدير المدرسة الأثر الواضح على فاعلية المدرسة وكذلك حسن التنظيم واستغلال الوقت يؤثر بصورة إيجابية على فاعلية المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة أهم الأدوار الأساسية لمدير المدرسة وكذلك معرفة فعالية مدير المدرسة كقائد تربوي، كما أشارت إلى ضرورة إعداد وتدريب مدراء المدارس على مهارات التنظيم وإدارة الوقت، ومن ثم استخلصت الباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة إلى نتائج أهمها:

- أكثر أوقات مدراء المدارس تصرف في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والإرشاد.
- هناك إهدار للوقت يرتبط بتنظيم المدرسة.
- هناك علاقة وطيدة بين فعالية الإدارة والاستخدام الأمثل للوقت.
- ظهور حاجة ملحة لأهمية التخطيط للوقت، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الوقت في العمل الرسمي لدى مدراء المدارس.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بالكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة، وتحليل النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات.

خطة الدراسة:

- الإطار العام للدراسة حيث يتضمن تحديد المشكلة وتساؤلات الدراسة والدراسات السابقة ومنهج الدراسة والإطار النظري.
- الدراسة الميدانية: يتناول عينة الدراسة إجراءات تطبيق أداة الدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، إضافة إلى التوصيات والمقترحات.

الإطار العام للدراسة:

تعتبر المدرسة قاعدة الهرم العريضة لأي نظام تعليمي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة الإجرائية لأهداف التعليم واستراتيجياته وخطته، وبالتالي فمدير المدرسة هو الشخص المسئول الأول عن نجاح تحقيق أهداف التعليم من خلال حسن تنفيذه للاستراتيجيات والخطط على المستوى العام وعلى مستوى مدرسته، وقد كان لتغير اتجاه الإدارة المدرسية في عملها من التركيز على الجوانب الإدارية البحتة إلى الاهتمام بجميع جوانب العملية التعليمية والتربوية فنية وإدارية واجتماعية، أثر واضح على مسئوليات مديري المدارس (الحبيب: ١٩٩٦).

هذا وتؤكد جميع نظريات الإدارة تقريباً على أن مدير المدرسة في موقع متميز واستراتيجي بالنسبة لكل ما يدور في مدرسته، بل هو رأس المدرسة الفاعلة، وصدق قول القائل "أعطني مديراً ناجحاً أعطيك مدرسة ناجحة"، فهو الرئيس المباشر والمتابع اليومي لكل العاملين بالمدرسة، وهو المسئول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المنشودة، وهو حلقة الاتصال

الثابتة بين المعلمين بعضهم ببعض، وبين المعلمين وأولياء الأمور، وهو بشكل دائم في الموقع الرئيس في العملية التربوية، وعليه يقع عبء التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، وذلك للحصول على درجة عالية من الأداء.

من السلبيات الشائعة لدى المدراء بشكل عام هو ضيق الوقت الذي ينبع كثيراً من عدم تنظيم الوقت وإدارته بفعالية بما يتلاءم مع صالح العمل، مما أدى ذلك إلى ارتباط الوقت في كثير من الأحيان بالمركزية.

خصائص الوقت:

لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده الإنسان، وبالتالي فالوقت لا يحترم أحداً فلا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغييره أو تحويله، وهو سريع الانقضاء، يجري جريان الريح ومورد نادر، لا يمكن تجميعه، وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، لذلك فهو أنفس ما يملك الإنسان، وهذا ما عبّر عنه الحسن البصري بقوله: "ما من يوم ينشق فجره، إلا وينادي: يا ابن آدم، أنا خلق جديد، وعلى عملك شهيد فتزودوا بي، فإني إذا قضيت لا أعود إلى يوم القيامة"، (نادر أبو شيخة: ١٩٩١).

وإذا كان للوقت كل هذه الأهمية حتى ليعد هو الحياة نفسها، فإن على المرء أن يحرص على الإفادة منه والمحافظة عليه، وقد كان السلف -رضي الله عنهم- أحرص ما يكونوا على أوقاتهم، وفي هذا يقول الحسن البصري: أدرت أقواماً كانوا على أوقاتهم أشد منكم حرصاً على دراهمكم ودنانيركم، فكان حصاده علماء نافعاً، وعملاً صالحاً". (القرضاوي: ب ت).

مفهوم إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان أو إنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره ولا على مكان دون آخر، أو زمان دون آخر، بل ترتبط إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري.

ويقصد بإدارة الوقت: هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على ضغوط الحياة (العديلي: ١٩٩٤).

وإدارة الوقت عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (سلامة: ١٩٨٨).

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وإدارة الذات تشبه إدارة أي شيء آخر، فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة ولسوء الحظ، فإن الكثير من المديرين لا يحرصون على الوقت والقليل منهم يستخدمونه استخداماً فعالاً، في الوقت الذي فيه يعتقدون أنهم ناجحون في أعمالهم، كما أن الكثير من المديرين لا ينظرون إلى مشكلات إدارة الوقت على أنها شيء يمكن مواجهته أو تحقيقه، فنجدهم يؤدون أعمالاً هي في الواقع ليست مهمة، ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات، فتأتي جهودهم غير مناسبة مع النتائج المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أنهم لا يعرفون كيف يحددون الأولويات لديهم.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد مفهوم إدارة الوقت المقصود في الدراسة هو الأسلوب الذي يتبعه مدير المدرسة عند التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقييم لكل النشاطات التي يقوم بها داخل المدرسة بهدف تحقيق أعلى درجة من الفعالية للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة.

المعيقا التي تاج مدير المدرسة في إدارة الوقت في امدرسة الفاعلة:

١. البيئة الاجتماعية وما يتخللها من عادات وتقاليد وأعراف، فقد اعتاد كثير من الناس بشكل عام على عدم الاهتمام بتحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت.
٢. الزيارات المفاجئة أو غير المخططة ودون المواعيد المسبقة.
٣. التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات.
٤. العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت.
٥. كثرة الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة.
٦. عدم استخدام استراتيجية تفويض الصلاحيات.
٧. المركزية في العمل.

كيف يدي مدير امدرسة المفاعل الوقت؟؟

لكي يدير مدير المدرسة الفاعلة وقته بطريقة مثمرة لا بد أن يأخذ في الاعتبار أنواع الوقت وهي كالتالي:

١. "الوقت الإبداعي Creative Time

وهذا الوقت يخصصه مدير المدرسة لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز.

٢. الوقت التحضيري Preparatory Time

وهذا الوقت يمثل فترة التحضير قبل بدء العمل، ويستغله مدير المدرسة في جميع المعلومات والبيانات قبل البدء في تنفيذ العمل.

٣. الوقت الإنتاجي Productive Time

وهي الفترة الزمنية التي يستغرقها مدير المدرسة في تنفيذ البرنامج الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، لذا يجب على مدير المدرسة أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل والوقت الذي يقضي في الإبداع والتحضير"، (خليل: ١٩٩٦).

٤. الوقت غير المباشر Overhead Time

وهذا الوقت يخصص للقيام بنشاطات فرعية مهمة لها تأثيرها الواضح على علاقة المدرسة بغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى.
مبادئ وأسس في إدارة الوقت على مدير المدرسة الفاعلة أن يلتزم بها:

- قدم جون هـ. جاكسون وروجر ل. هاين John H. Jackson and Roger L. Hayen
١. "يجب على المدير أن يكون حذراً من إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها.
 ٢. ينبغي على المدير ألا يدع غيره يقوم بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع.
 ٣. ينبغي أن يكون المدير حازماً ولا يؤجل عمله.
 ٤. ينبغي أن يهتم المدير بتوضيح الإرشادات والأوامر التي توجه للعاملين معه، فإذا كان عليه أن يشرح مرة ثانية أو أن يصحح الأخطاء فإن التوفير في الوقت بالتعويض يمكن أن يضيع سدى.
 ٥. يجب على المدير أن يخطط لفترة غيابه، وماذا يجب أن يقوم به الآخرون في فترة غيابه، فالتخطيط يمكن أن يوفر كميات كبيرة من الوقت.
 ٦. على مدير المدرسة الفاعلة أن يحدد أهداف وأولويات عمله، وقد يجد بعض المدراء صعوبات في تحقيق ذلك عملياً بسبب كثرة المطالب والمهام التي يواجهونها سواء ما كان يتعلق بالمعلمين أو الطلبة أو الموظفين الإداريين والعمال وأولياء الأمور.
 ٧. على مدير المدرسة أن يقوم بتسجيل المهام والمسئوليات الرئيسية من خلال قائمة يومية بما يريد القيام به من أعمال ولعل هذا يتفق مع رأي جون، لي وروبرت أدكوك Adcock حيث يقول إن عمل المدير يجرأ، ولهذا فإن وقته ينبغي أن يكون مجزأ بين

إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد، ولهذا فإن الفائدة من وراء إدارة وقت المدير لا يمكن أن تبخس حقها"، (جون د، لي وروبرت أدكو: ١٩٩١). ١.

٨. على مدير المدرسة أن يعود نفسه على مهارة استخدام إدارة الصراع، مما يوفر عليه كثير من الوقت والجهد، ويجعله يقوم بإنجاز مهامه ومسئوليته بشكل جيد.

٩. على مدير المدرسة الفاعلة أن يسعى إلى تبسيط العمل من خلال القيام بدراسة كل الأعمال التي تؤدي في مكتبه أو في أقسام المدرسة وهذا يتطلب مراجعة جزئيات جميع الأنشطة الروتينية بهدف إلغاء الازدواج في المجهود وتقليل الفاقد في الوقت والمال.

أساليب إدارة الوقت في المدرسة لفاعلة:

١. الإدارة بالأهداف:

عرّف (ضحوي: ١٩٩٤) بأن الإدارة بالأهداف تعني الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد، وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالمرامي والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء التنظيم، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والمرامي بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز، وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يمكن تحقيقها، في المستقبل، وعلى ذلك فإن الإدارة بالأهداف تعني وضع الأهداف المطلوب تحقيقها بمشاركة المدير والعاملين بالمدرسة في تحديدها وأن يؤخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة حالياً وفي المستقبل، ثم تحديد المشكلات التي يمكن أن تفترض تحقيق هذه الأهداف ثم وضع الحلول لتلك المشاكل المتوقعة.

٢. الإدارة بالتفويض:

ويقصد بها أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرؤسيه بجزء من العمل الإداري المناط به (حجي: ١٩٩٤).

ويكون هذا التفويض بمعنى النقل المؤقت للصلاحيات من مدير المدرسة إلى بعض الموظفين حيث يلتزم المفوض بأداء الواجبات التي يكلف بها المدير ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

إن أسلوب الإدارة بالتفويض من أساليب المدير في المدرسة الفاعلة ولكن لا يعني مطلقاً التفويض تخلي المدير عن مسؤولياته وواجباته المكلف بها، بل هو موجود في الحدث باستمرار يقدم النصيحة والمساعدة وقت الحاجة، فهذا الأسلوب لا يعني بأي

حال من الأحوال أنها تكون فرصة لتخليص المدير من مهامه، بل على العكس هي فرصة لصنع قيادات جديدة وتدريبها على العمل، مع توفير الوقت على المدير لاستغلاله في جوانب إدارية أخرى.

ولقد أشار روبرت إلى أن هناك فوائد عدة للإدارة بالتفويض أهمها:

- "يعطي التفويض للمدير وقت أكبر للتفكير والتخطيط.
- يشجع التفويض المرؤسين على أخذ المبادرة ليستخدموا مهاراتهم بطريقة أفضل.
- يقلل التفويض من الوقت اللازم لصنع القرارات، لأنه يلغي التوصيات الصاعدة إلى الرئيس حيث تصنع القرارات عادة.
- ينمي التفويض مهارات المرؤسين وذلك بالسماح لهم بصنع قرارات وتطبيق معارفهم التي حصلوا عليها من برامج التدريب ومن الاجتماعات" (روبرت: ١٩٩١).

المنهج المنظم لتخطيط الوقت: A systematic Approach

"إن نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح للأسبوع التالي، وأن يتم ذلك في نهاية الأسبوع الذي سبقه، وكما يتم وضع الأهداف للأسبوع التالي لا بد من وضع الأهداف لشهر ولثلاثة أشهر ولسنة، وعند وضع الأهداف للأسبوع التالي لا بد أن يسأل المدير نفسه الأسئلة التالية" (أبو شيخة والقريوتي: ١٩٩٢):

أ- ماذا يجب أن يعمل؟؟

على المدير أن يتذكر أنه لا يستطيع أن يقوم بهدف ما، فالهدف هو نتيجة لنشاط يتحقق من خلال الوقت، بل إنه يستطيع أن يقوم بنشاط ما، وليتذكر دائماً المدير ماذا يجب أن يفعله لتحقيق الهدف.

ب- متى يجب أن يعمل؟؟

لا بد من إدراك أن هناك ترتيباً للقيام بالأعمال والأنشطة، لا بد من التأكيد أن لذلك تأثيراً مباشراً على تحقيق الهدف.

ت- من الذي يجب أن يفعل؟؟

وهنا يظهر التفويض الفعال الذي سوف يساعد المدير في أن يكون تخطيطه ناجحاً، ولا بد من أن يجيب المدير في إطار سؤال أشمل عن سؤال مفاده، ما الذي يقوم به بنفسه، وما الذي يقوم به الآخرون؟.

ث- "ما هي الأولويات؟؟"

إن وضع الأولويات أمر مهم، فالخطط التي تنفذ أحياناً يتم تدوينها بسبب عوامل البيئة المتسمة بالتعقيد والتغيير، وعندئذ فإن التغيير يجب أن يتم على أساس الأولوية الأولى، وإذا ما لحق الفشل في وضع الأولويات، فإن نسيان الأنشطة المهمة يصبح أمراً ممكناً لدى أية محاولة لتعديل الخطة.

ج- ما هو مقدار الوقت المستغرق؟؟

معظم الناس لا يمتلكون حكماً دقيقاً للوقت الذي يستغرق إتمام النشاط، ويضعون في غالب الأحيان وقتاً أقل لتنفيذ الأنشطة، ولكن المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو أن تجزأ الأهداف الأسبوعية إلى أنشطة، وأن يحدد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطط أسبوعية ويومية"، (أبو شيخة: ١٩٩٢).

الدراسة الميدانية

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة حيث بلغ عددها ٦٤ مديراً ومديرة ممن يعملون في محافظة شمال غزة.

أداة الدراسة:

من خلال الإطلاع على الأدب التربوي في مجال الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (٣٠) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي (إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمعلمين، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالتلاميذ وأولياء الأمور، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالنواحي الإدارية).

صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها النهائية على عدد من أعضاء هيئة التدريس ومدراء المدارس وقد كانت نسبة الاتفاق عليها ٨٠% من المحكمين.

ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين النصف الأول من الاستبانة والنصف الثاني فوجد أنه (٠.٨١٦) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت لباحثة التكرارات والنسب المئوية على مجالات الاستبانة للمدراء الذكور والإناث.

نتائج الدراسة ونفس راتها:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على فعالية مدراء المدارس الفاعلة في إدارة الوقت وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٣٠) عبارة موزعة على ثلاث مجالات هي (إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمعلمين، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالتلاميذ وأولياء الأمور، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالنواحي الإدارية)، ثم تم توزيع الاستبانة ومعالجتها إحصائياً بواسطة الحاسوب.

ولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى مدير المدرسة الفاعلة تعزى لمتغير الجنس؟.

جدول رقم (١)

م	العبارات	مدراء ن = ٢٨ %	مديرات ن = ٣٦ %
	إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمعلمين		
١.	أمكث في المدرسة وقت طويل داخل مكتبي في المدرسة	%٧٩	%٨٠
٢.	يضيع وقتي بسبب زياراتي للمعلمين في الفصول	%٧٠	%٧٦
٣.	إطلاع المعلمين على النشرات التي ترد إلى المدرسة تضيع وقتي	%٧٠	%٧٦
٤.	ضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار يضيع وقتي	%٧٢	%٧٥
٥.	يضيع وقتي بسبب تردد المعلمين على مكتبي	%٧٥	%٧٦
٦.	ليس لدي وقت كاف لمتابعة المعلمين وأعمالهم المدرسية	%٧٣	%٧٨
٧.	كثيراً ما أنشغل عن مشكلات معلمي مدرستي	%٨٠	%٨٦
٨.	يضيع وقتي بسبب حضور الموجهين الفنيين إلى مكتبي	%٨٢	%٨٣
٩.	المتابعة اليومية للعاملين بالمدرسة تضيع وقتي	%٨٣	%٨٥
١٠.	التوجيه المهني لمعلمين يضيع كثيراً من وقتي	%٧٨	%٨٧
	إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالطلبة وأولياء الأمور		
١١.	قضي وقتاً كثيراً في متابعة مشكلات الطلبة اليومية	%٨٥	%٩٠
١٢.	حضور أولياء الأمور باستمرار إلى مكتبي يضيع وقتي	%٨٢	%٨٧
١٣.	متابعة تأخر الطلبة عن طابور الصباح يضيع وقتي	%٨٣	%٨٦
١٤.	ليس لدي وقت كاف للتخطيط للأنشطة المدرسية في مدرستي	%٨١	%٨٥
١٥.	لا أملك الوقت الكافي للجلوس مع طلبة المدرسة	%٨٠	%٨٩
م	العبارات	مدراء ن = ٢٨ %	مديرات ن = ٣٦ %
١٦.	ليس لدي وقت كاف لدراسة مشكلات المدرسة دراسة علمية	%٨٠	%٨٥
١٧.	أخذ عملية الإشراف على متابعة البطاقات الشهرية كثيراً من وقتي	%٨٠	%٨٢
١٨.	كثيراً ما يضيع وقتي بسبب عدم تقدير أولياء الأمور لوقت المدرسة	%٧٥	%٧٠
١٩.	حضور الزوار والأصدقاء باستمرار يضيع وقتي	%٧٩	%٨٣
٢٠.	ليس لدي وقت كاف للتحدث مع أولياء الأمور عن مشاكل أبنائهم	%٧٢	%٧٠
	إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالجوانب الإدارية		

٢١.	كثيراً ما يمر الوقت في المدرسة دون أن أحقق ما خططت له	%٧٢	%٧٥
٢٢.	يكلفني استقرار الجدول الكثير من وقتي	%٧٨	%٨٠
٢٣.	أخذ طلبات مديرية التربية كثيراً من وقتي	%٨٥	%٨٦
٢٤.	مركزية مديرية التربية في بعض الأمور يضيع وقتي	%٨٠	%٧٠
٢٥.	ادراً ما أهتم بتجديد وقت التخطيط والتفكير في عملي	%٧٩	%٨٨
٢٦.	كثيراً ما يضيع الوقت في المسؤوليات الإدارية	%٨٥	%٨٤
٢٧.	تابعة وتوقيع الأوراق والتقارير والاحصاءات يأخذ كثيراً من وقتي	%٨٣	%٨٤
٢٨.	أخذ عملية الإشراف على أعمال الصيانة كثيراً من وقتي	%٧٠	%٧٢
٢٩.	كثير من الوقت يضيع يومياً في متابعة النواحي المالية	%٦٥	%٧٢
٣٠.	كثيراً ما أرتب مواعيدي في جدول زمني	%٨٠	%٨٩

بالنظر للجدول رقم (فقد) أظهرت نتائج الدراسة أن لمتغير الجنس أثراً ً ذا علاقة إحصائية على عدد من العبارات في حين لم يؤثر على عدد آخر فيها. فقد تبين أن هناك ارتفاع عام في معظم درجات المديرات على المدراء الذكور وأن هناك فروق لصالح المديرات الإناث في العبارات (٣٠،١١،١٠). والعبارات على التوالي هي (لتوجيه المهني للمعلمين يضيع كثيراً من وقتي، أقضي وقتاً كثيراً في متابعة مشكلات الطلبة اليومية، كثيراً ما أرتب مواعيدي في جدول زمني)، لذا فإن معدل استجابات المديرات الإناث على هذه العبارات الأربع أعلى منها عند المدراء الذكور، وهذا مما يفسر أن المديرات لديهن الوقت الكافي أكثر من المدراء الذكور لمناقشة مشكلات معلمات المدرسة والتوجيه المهني للمعلمات، وكذلك المديرات لديهن قدرة على التنظيم والتخطيط والاستعداد أكثر منها عند الذكور، وهذا ما تؤكدته كثير من الدراسات والنتائج النهائية للمدارس في تفوق مدارس البنات عن مدارس الذكور ولا سيما الأوائل في الثانوية العامة تكون أغلبها من مدارس البنات.

انياً :ي نأشل الؤسلأب إقلعلل لآل نأللأ :أ

نص السؤال الثاني على : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى مدير المدرسة الفاعلة تعزى للمرحلة الدراسية (المرحلة الأساسية، المرحلة الثانوية)؟.

جدول رقم (٢)

م	العبارات	مدراء ن = ٢٨ %	مديرات ن = ٣٦ %
	إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمعلمين		
١.	أمكث في المدرسة وقت طويل داخل مكنتي في المدرسة	%٧٠	%٧٥
٢.	يضيع وقتي بسبب زياراتي للمعلمين في الفصول	%٧٠	%٧٨
٣.	إطلاع المعلمين على النشرات التي ترد إلى المدرسة تضيع وقتي	%٨٠	%٦٥
٤.	ضعق مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار يضيع وقتي	%٩٢	%٧٥
٥.	يضيع وقتي بسبب تردد المعلمين على مكنتي	%٧٧	%٨٠
٦.	ليس لدي وقت كاف لمتابعة المعلمين وأعمالهم المدرسية	%٦٠	%٩٢
٧.	كثيراً ما أنشغل عن مشكلات معلمي مدرستي	%٨٠	%٨٩
٨.	بضيع وقتي بسبب حضور الموجهين الفنيين إلى مكنتي	%٨٢	%٨٢
٩.	المتابعة اليومية للعاملين بالمدرسة تضيع وقتي	%٨٣	%٨٤
١٠.	لتوجيه المهني للمعلمين يضيع كثيراً من وقتي	%٧٧	%٧٩
	إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالطلبة وأولياء الأمور		
١١.	قضي وقتاً كثيراً في متابعة مشكلات الطلبة اليومية	%٨٥	%٨٣
١٢.	حضور أولياء الأمور باستمرار إلى مكنتي يضيع وقتي	%٨٢	%٨٤
١٣.	متابعة تأخر الطلبة عن طابور الصباح يضيع وقتي	%٨١	%٨٣
١٤.	ليس لدي وقت كاف للتخطيط للأنشطة المدرسية في مدرستي	%٨١	%٨٥
م	العبارات	مدراء ن = ٢٨ %	مديرات ن = ٣٦ %
١٥.	لا أملك الوقت الكافي للجلوس مع طلبة المدرسة	%٧٢	%٩٠
١٦.	ليس لدي وقت كاف لدراسة مشكلات المدرسة دراسة علمية	%٨٠	%٨٨
١٧.	أخذ عملية الإشراف على متابعة البطاقات الشهرية كثيراً من وقتي	%٨٠	%٨٣
١٨.	كثيراً ما يضيع وقتي لسبب عدم تقدير أولياء الأمور لوقت المدرسة	%٧٥	%٧٢
١٩.	حضور الزوار والأصدقاء باستمرار يضيع وقتي	%٧٩	%٨٢
٢٠.	ليس لدي وقت كاف للتحدث مع أولياء الأمور عن مشاكل أبنائهم	%٧٥	%٨٣

إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالجوانب الإدارية		
٢١.	كثيراً ما يمر الوقت في المدرسة دون أن أحقق ما خططت له	%٧٥
٢٢.	يكلفني استقرار الجدول الكثير من وقتي	%٧٨
٢٣.	أخذ طلبات مديرية التربية كثيراً من وقتي	%٨٣
٢٤.	مركزية مديرية التربية في بعض الأمور يضيع وقتي	%٨٠
٢٥.	أدراً ما أهتم بتجديد وقت التخطيط والتفكير في عملي	%٨٩
٢٦.	كثيراً ما يضيع الوقت في المسؤوليات الإدارية	%٨٥
٢٧.	تابعة وتوقيع الأوراق والتقارير والاحصاءات يأخذ كثيراً من وقتي	%٨٣
٢٨.	أخذ عملية الإشراف على أعمال الصيانة كثيراً من وقتي	%٧٠
٢٩.	كثير من الوقت يضيع يومياً في متابعة النواحي المالية	%٧٥
٣٠.	كثيراً ما أرتب مواعيدي في جدول زمني	%٧٥

من خلال النظر للجدول السابق يتبين أن هناك فروق بين درجات استجابات مدراء مدارس المرحلة الأساسية وبين استجابات مدراء مدارس المرحلة الثانوية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية على بعض العبارات، وقد تبين أن مديري المدارس الأساسية لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات المعلمين والمعلمات أكثر من مديري مدارس المرحلة الثانوية حيث أفادت الدراسة أن الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "كثيراً ما أنشغل عن مشكلات معلمي مدرستي" قد حازت على (%٨٠، %٨٩) بمعنى أنها حازت على معدل عال لاستجابات مدراء المرحلة الثانوية (%٨٩) عنها في استجابات مدراء المرحلة الأساسية والتي كانت (%٨٠)، كذلك العبارة رقم (٦) والتي تنص على "ليس لدي وقت كاف لمتابعة المعلمين في أعمالهم المدرسية" حازت على التوالي (%٩٢، %٦٠) لمدراء المرحلة الثانوية ومدراء المرحلة الأساسية، وهذا يؤكد أن هذه النتيجة ليست بالصدفة ولكنها نتيجة حقيقية تبين مدى انشغال مدراء المرحلة الثانوية في أعمال متعددة.

أما العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على "كثيراً ما أرتب مواعيدي في جدول زمني" فقد حازت على التوالي (%٩٠، %٧٥) لاستجابات مدراء المرحلة الثانوية واستجابات مدراء المرحلة الأساسية مما يؤكد أن مدراء المرحلة الثانوية لديهم القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة من نظرائهم في المرحلة الابتدائية.

التوصيات و لمقترحات:

في ضوء النتائج السابقة للدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي:

١. إعطاء صلاحيات لمدير المدرسة لإدارة الشؤون الداخلية في المدرسة بما يتمشى مع خصوصية كل مدرسة دون الرجوع إلى مديريات التربية والتعليم.
٢. العمل على إبراز أهمية الوقت في المدرسة الفاعلة وهو مورد ثمين وضرورة حسن الاستغلال الأمثل للوقت.
٣. توجيه مدراء المدارس إلى استخدام سجل يومي يرصد مهامهم اليومية والتخطيط المسبق وتوزيع الوقت على المهام.
٤. إعداد دورات تدريبية لمدراء المدارس حول أساليب وطرق إدارة الوقت بفعالية والإطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية.
٥. تحديد مواعيد لمقابلة مدير المدرسة لأولياء الأمور وذلك من قبل الأخصائي الاجتماعي.
٦. ضرورة إدخال مقررات ومساقات متخصصة تتضمن مهارات إدارة الوقت ضمن برامج إعداد وتدريب مدراء المدارس.

المراجع العربية:

١. أحمد إبراهيم أحمد: "التعرف على أهم الأدوار وأنماط النشاط التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية، نحو تطوير الإدارة المدرسية"، ط٢، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة: ١٩٩١.
٢. أحمد ياسين حجي: "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٤.
٣. بيومي محمد ضحاوي: "مدراء المدارس في مصر وسطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤، الجزء الثاني.

٤. جون و، لي وروبرت أدكوك: "الوقت، مرة ثانية، إدارة الوقت"، دايل تيمت (المحرر)، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية، الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١.
٥. جون ه، جاكسون وروجرل، هاين: "ترشيد المورد النادر: وقت المدير"، إدارة الوقت، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث: ١٩٩٩.
٦. سهيل فهد سلامة: "إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح"، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٨.
٧. فهد إبراهيم الحبيب: "دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية المجلد ٨، ١٩٩٦، ص(٤٤٩-٤٨٧).
٨. محمد يوسف حسن: "فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون"، دراسة ميدانية في منطقة مكة، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، المجلد الحادي عشر، القاهرة: دار الفكر العربي : ١٩٨٦.
٩. نادر أحمد أبو شيخة: "إدارة الوقت"، عمان دار مجدلاوي، ١٩٩١.
١٠. نادر أحمد أبو شيخة ومحمد قاسم القريوتي: "إدارة الوقت"، مجلة دراسات، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩٢.
١١. ناصر محمد العديلي: "إدارة الوقت: دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت"، السعودية: بدون ناشر، ١٩٩٤.
١٢. نبيل سعد خليل: "واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج، دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢.
١٣. نبيل سعد خليل: "فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام"، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد الثاني، ١٩٩٦، ص(٢٨٧ - ٣٣٣).
١٤. يوسف إبراهيم نبراوي: "ناظر المدرسة ومعضلة تعدد الأدوار"، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد الرابع، ١٩٨٩.
١٥. يوسف القرضاوي: "الوقت في حياة المسلم"، بيروت: مؤسسة الرسالة، بدون تاريخ.

المراجع الأجنبية:

1. Jay M. Shafritz and others, "The Facts on the File Dictionary of Education", (New York: Facts on File, 1988),p,172.
2. Maureen: "Constraints on Effectiveness of junior High School and their principals" Dissertation Abstract International, Vol.55.No7.1993.pp274,ISBNo315,88347.

3. Pam Sammona, "School Effectiveness: Comino of Age the Twenty First Century",(Lisse:Swets & Zeitlinger Puplishers, 1999),p.195.

4. Singh,Sergit, "Towards School Effectiveness and Improvement Through Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement & Victoria, BC,Jan 2-5,1992."