دور الإدارة المدرسية فى تطوير أداء معلمى مدارس التعليم الثانوى العام على ضوء مدخل إدارة الوقت

إعـــــداد

د/ إيمان حمدى رجب زهران

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية – جامعة الفيوم

دور الإدارة المدرسية فى تطوير أداء معلمى مدارس التعليم الثانوى العام على ضوء مدخل إدارة الوقت

د/ إيمان حمدى رجب زهران*

المقدمة:

تشكل الإدارة موقع القلب بالنسبة للمنظومة التعليمية بحيث إذا وقف القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة، ولذلك فهى مطالبة بالتجديد والتطوير باعتبارها مسئولة عن نجاح وتسيير العملية التعليمية ،لما لها من أهمية بالغة فى كيفية توظيف واستخدام القوى البشرية وحملها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات خلاقة مبدعة (نادية محمد عبد المنعم، ٢٠٠٠، ص١).

ولهذا فإن الإدارة الناجحة تعتبر إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمادية والعملية في مختلف مجالات حياته أو بعضها على الأقل، ومن ثم تشغيلها وتوجيهها في ضوء ما حدده من أهداف بحيث يتحقق له في النهاية وبصفة أساسية مستمرة ناتج يفيض بدرجة ملحوظة عن كل ما تم لإنفاقه وما بُذل فيه من جهد (أحمد جلال، ٢٠٠٦م، ص١).

وتعتبر الإدارة المدرسية من أهم وأعظم مجالات الإدارة حيث إنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بتربية النشء، وإعداد الأجيال فى العصر المتغير المتسارع، وتمثل الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري فى النظام التعليمى، ولكنها من أهم التشكيلات فيه؛ لأنها تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، فهى تتعامل مع المجتمع مباشرة، وتوفر لأبنائه الرعاية والتعليم، وتحيطهم بالمناخ الذى يؤهلهم للنمو التربوى السليم (المجالس القومية المتخصصة الدورة السابعة والعشرون، ٢٠٠٠، ص٤١)، ولهذا فإن الطريقة التى تدار بها والأساليب المتبعة فيها تمثل العمود الفقرى لنجاح المدرسة فى أداء رسالتها المنشودة (أسامة محمد وآخرون، ١٩٩٦).

* **إيمان حمدى رجب زهران:** مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم– كلية التربية - جامعة الفيوم.

وتعد المرحلة الثانوية العامة مرحلة ذات طابع خاص وعظيم، إذ أنها تتوسط مرحلة التعليم الأساسي والتي تهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات الطلاب وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والمعارف والسلوكيات والمهارات العملية التي تتفق وظروف بيئاتهم المختلفة، ومرحلة التعليم العالي والجامعي التي ينبغي إمدادها بما تحتاجه من طلاب ذوى قدرات ومستويات متميزة. (وزارة التربية والعليم، ٢٠١٢، ص٢،٣).

وتمثل رسالة المعلم في التعليم الثانوي أكثر أهمية وأكبر خطورة، حيث لا تقتصر على مجرد توصيل العلم إلى المتعلم، ولكنها تتعدى ذلك إلى تربيتهم وإعدادهم كمواطنين صالحين منتجين عن وعى وخبرة، لديهم القدرة على الحياة في المجتمع بصورة سليمة، وفى عصر سمته التغير السريع في العلم والتكنولوجيا (محمد أحمد، ١٩٩٥، ص٩٨٣).

ويعتبر الوقت مورد مهم من موارد الاستثمار إذ يسهم بشكل كبير في التطور الحضاري، لذا فإن إدارته تحتاج إلى فن وحنكة وحسن تخطيط لا سيما في المؤسسات التعليمية التي يكون فيها الوقت محدد ومقيد ببرنامج زمني سواء عام دراسي أم يوم دراسي أم حصة دراسية، ولهذا يستوجب الحذر والدقة في استخدام الوقت الذي سيؤثر سلباً على سير العملية التعليمية فيما إذا حدث فيه أي خلل أو سوء تخطيط وتنظيم. هذا ما جعل وقت مدير المدرسة مشغولاً ومزدحماً بالأعمال المختلفة وصارت إمكانية هدر الوقت أمراً متوقعاً مما يدعو إلى ضرورة إدارة الوقت بحكمة لكي يتمكن مدير المدرسة من اللحاق بعصر السرعة، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأقصر وقت (رافده الحريري، ٢٠١٠، ص١٤٥).

مشكلة البحث:

تواجه الإدارة المدرسية فى مدارس التعليم الثانوى العام تحديات كثيرة منها تحدى الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات التي ألقت بانعكاساتها على مختلف جوانب العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة وخارجها، كما تواجه الإدارة المدرسية مستجدات في مجال الإدارة نفسها حيث فرضت كثير من المتغيرات في الميدان التربوي والتعليمي نفسها وأصبحت إدارة الوقت غاية من أجل تفعيل وتقليل الوقت المهدر وضرورة الاستفادة منه بضرورة توفير إدارة مدرسية فعالة قادرة على مواجه التحديات والتعامل معها (أحمد جلال، مرجع سابق، ص٤).

ولكن على الرغم من الأهمية الواضحة والقيمة العالية للوقت، ولطريقة إدارته، إلا أن هناك بعض الأفكار السلبية المتعلقة بإدارة الوقت والتي يتبناها بعض المديرين والمعلمين في تعاملهم مع الوقت، وتؤثر بالسلب على الاستغلال الفعال للوقت ومن هذه الأفكار:

- أن معظم مديري المدارس يتبنون سياسة الباب المفتوح مما يهدر الوقت ويشغلهم عن تأدية مهامهم.
- كثرة المهام المكلف بها مديري المدارس مما يطرهم لتخصيص جزء كبير من الوقت في تأدية مهام معينة على حساب الوقت المخصص في تأدية مهام أخرى.
- أن جزء كبير من وقت مدير المدرسة يهدر بسبب عدم تدريب وكلاء المدرسة لمساعدته كلاً منهم حسب النشاط المكلف به.
- عدم قيام المدير بتفويض بعض سلطاته داخل المدرسة والذي قد يرجع إلى عدم تدريبه على كيفية التفويض الفعال للسلطة (حسن محمد، ٢٠١١، ص ص ٢٧٨،٢٧٩).
- سلبية المدير تجاه حل المشكلات ومحاولة تجاهلها، مما يؤثر في سير العملية التعليمية، وضعف الرقابة والإشراف التربوي من قبل المدير على العاملين بالمدرسة بما فيهم المعلمين.
- سوء استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال، والانشغال بأعمال غير رسمية (كقراءة الصحف– واستقبال الزوار– واستعمال التليفون المحمول.... إلخ) (أحمد إبراهيم، ٢٠١١، ص ص ٣٠–٣٢).
- كثرة الأعمال الكتابية، وكثرة المكالمات الهاتفية واستقبال المشرفين والزوار أثناء العمل الرسمي دون موعد سابق.
- ضعف قدرة المعلم على التخطيط لإدارة وقت الحصة،انشغال المعلم بالأحاديث مع الزملاء أثناء الحصة.
- تكرار توقف المعلم عن الشرح لضبط النظام في الفصل.
- استخدام المعلم لهاتفه المحمول أثناء الحصة.
- الإعداد غير الجيد من قبل بعض المعلمين لدروسهم.
- كثرة العبء التدريسي لدى بعض المعلمين.
- خروج بعض المعلمين في أوقات حصصهم لإنهاء التزامات شخصية.

- تكاسل المعلم عن الشرح أثناء الحصة لتوفير جهده للدرس الخصوصي.
- قلة متابعة شئون الطلاب بالمدرسة للحصر الدقيق للغياب.
- سلبية إدارة المدرسة في حل المشكلات التي تقابلها.
- قلة مراعاة معلم التعليم الثانوى الفروق الفردية بين الطلاب.
- اعتبار الدروس الخصوصية بديل عن الذهاب إلى المدرسة للحصول على مجموع أكبر. (عبد الكريم أحمد، ٢٠٠١).
- كثرة تغيير الجدول المدرسي خلال الفصل الدراسي نظراً لكثرة الظروف الطارئة بالمدرسة (نقل- انتداب – إجازات مرضية أو وضع)، مما يربك العمل الفني والإداري داخل المدرسة ويضيع الكثير من الوقت؛ حتى يستقر الوضع داخل المدرسة، ويتم توزيع المسئوليات والاختصاصات ويستقر الجدول المدرسي. (سوزان محمد المهدي، مرجع سابق).
- زيادة كثافة الفصول والتي تتراوح ما بين (٥٠-٦٠) طالب ومع هذه الكثافة يفقد المعلم القدرة على السيطرة على الطلاب وبالتالي عدم إدارة وقت الحصة بكفاءة وزيادة الوقت المهدر.
- عدم إقبال نسبة كبيرة من الطلاب على الحضور للدراسة في المدرسة واعتبارها مجرد مكان للتسلية وقضاء وقت الفراغ. (مجدي عزيز، ٢٠٠٠، ص ص ٢١٥، ٢١٦).
- يؤدى المعلمون والمديرون الأعمال التي يحبونها أو يرغبون في أدائها أولاً، ثم يؤدون الأعمال التي لا يميلون إليها بعد ذلك.
- ينجز المعلمون والمديرون الأعمال التي يجيدونها بسرعة أكبر من إنجاز الأعمال التي لا يحسنون أداءها.
- يقوم المعلمون والمديرون بأداء الواجبات المجدولة كالاجتماعات مثلاً قبل الأعمال التي لا توجد لها جداول محددة.
- يرغب المعلمون والمديرون في أداء الأعمال السريعة قبل الأعمال التي يتطلب إنجازها وقتاً طويلاً.
- يقوم المعلمون بالأعمال الطارئة أو العاجلة قبل إنجاز الأعمال الهامة. (يوسف عبد المعطى ٢٠١٠، ص ٥١٨،٥١٩).

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى التالى: **ما دور الإدارة المدرسية فى تطوير أداء معلمى مدارس التعليم الثانوى العام على ضوء مدخل إدارة الوقت؟**

ويتفرع عن التساؤل الرئيسى التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما الإطار المفاهيمى للوقت؟

٢- ما الإطار المفاهيمى لإدارة الوقت؟

٣- ما اختصاصات مدير المدرسة الثانوية العامة، وما أهم أنماطهم فى تعاملهم مع الوقت المتاح لهم؟

٤- ما أهم عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية والمتعلقة بمدير المدرسة والمعلم والطالب؟

٥- ما المقترحات اللازمة لتفعيل دور الإدارة المدرسية فى تطوير أداء معلمى مدارس التعليم الثانوى العام فى ضوء مدخل إدارة الوقت؟

أهمية البحث:

ويمكن إبراز أهمية البحث فى النقاط التالية:

- إلقاء الضوء على أهمية إدارة الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام لدى مديرى ومعلمي وطلاب المرحلة الثانوية العامة لما لهذه المرحلة من أهمية بالغة بالنسبة للطلاب على المدى القريب وللمجتمع على المدى البعيد.
- إلقاء الضوء على أفضل أساليب إدارة الوقت والتي تحقق الاستفادة المثلى من وقت العملية التعليمية
- إنها قد تفيد مديرى المرحلة الثانوية العامة في التنمية الذاتية حيث تقدم العديد من المعلومات الحديثة التي من شأنها مساعدة مدير المدرسة على إدارة المدرسة بفاعلية واختيار أفضل أساليب الإدارة المدرسية.
- إنها تفيد طلاب المرحلة الثانوية العامة للاستفادة القصوى من الوقت أثناء اليوم الدراسي وخلال الحصص المختلفة.

أهداف البحث:

يمكن إبراز أهداف البحث فى النقاط التالية:

١- تعرف الإطار المفاهيمى للوقت.

٢- تعرف الإطار المفاهيمى لإدارة الوقت.

٣- تعرف اختصاصات مدير المدرسة الثانوية العامة.

٤- تعرف أنماط مديرى المدارس فى تعاملهم مع الوقت المتاح لهم.
٥- تعرف عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية والمتعلقة بمدير المدرسة والمعلم والطالب.
٦- وضع التصور المقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية فى تطوير أداء معلمى مدارس التعليم الثانوى العام على ضوء مدخل إدارة الوقت.

مصطلحات البحث:

١- **مفهوم التطوير** Development: توجد تعريفات متعددة لمفهوم التطوير من بينها: "التطوير يعنى تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة معينة أو مهارة معينة معتمدا على مراحل متعددة (فاروق عبده قلية وأحمد عبد الفتاح الزكى، ٢٠٠٤م، ص ١٠٣).

كما يعنى تحسين وتحديث وإدخال تجديدات ومستحدثات على الشئ المراد تطويره. (حسن شحاته وزينب النجار، ٢٠٠٣م، ص١٠٧).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "عملية منظمة وممنهجة، لتحسين الممارسات الإدارية لمدراء مدارس التعليم الثانوى فى ضوء إدارة الوقت.

٢- **الأداء** Performance: **توجد تعريفات متعددة لمفهوم الأداء منها:** "قدرة الأفراد على القيام بالمهام الموكلة إليهم من خلال تحويل مدخلاتها المتمثلة فى الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والزمنية إلى مخرجات تنظيمية ومجتمعية ووجدانية". (منتهى محسن، ٢٠١١، ص٦٨٨).

ويُعرّف أيضا بأنه: "إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة". (الشيخ الداوى، ٢٠١٠، ص ٢١٨).

ويعرف الأداء من خلال البحث الحالى: "ما يقوم به المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بالمهام الوظيفية المنوط به بمدارس التعليم الثانوى تحقيقها وذلك فى ضوء إدارة الوقت".

٣- **إدارة الوقت** Time Management: تعرف إدارة الوقت على أنها عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم لمجالات العمل بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء الموارد المالية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المدير (حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ، مرجع سابق، ص ١٨٢). مما سبق يمكن أن تعرف إدارة الوقت إجرائياً على

أنها الاستغلال الأمثل لوقت العملية التعليمية، واستثماره بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، والأهداف التي وضعها المدير في خطة المدرسة، مع التقليل أو الحد من الوقت الضائع والأنشطة والسلوكيات غير المهمة والمهدرة للوقت.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفى نظراً لما ينطوى عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع استناداً إلى الدراسات والأبحاث والمصادر التى تناولته وانتهاء بوضع مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات التى تناولت إدارة الوقت وسوف تعرض الدراسة الحالية الدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة ترتيباً زمنياً من القديم إلى الحديث.

أولاً– الدراسات العربية:

١– **دراسة ماجدة مصطفي (٢٠٠٣):** هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام للأساليب المختلفة لإدارة الوقت (الإدارة بالتفويض– الإدارة بالأهداف – الإدارة بالمشاركة – الإدارة الذاتية) وتكنولوجيا إدارة الوقت وتحديد مضيعات الوقت لدى مديري المدارس وكيفية التغلب عليها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وبين أداء مديري المدارس، أن التفويض موجود من حيث المبدأ لدى مديري المدارس وهو من الأساليب الإدارية الهامة في توفير الوقت اللازم لمديري المدارس للقيام بالأعباء الإدارية الأكثر ارتباطاً بالعملية التعليمية، أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لا يتم بالصورة التي يجب أن يكون عليها فهناك مشاركة من المرؤوسين في تحديد الأهداف ولكن لا توجد مشاركة فعلية منهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المدرسة.

٢– **دراسة مروة مصطفي(٢٠٠٦م):** هدفت الدراسة إلى تعرف دور المدرسة الابتدائية في تنمية بعض مهارات إدارة الوقت لدى تلاميذها في محافظة أسيوط ووضع تصور مقترح لزيادة فاعلية المدرسة الابتدائية في تنمية بعض

مهارات إدارة الوقت لدى تلاميذها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن بالنسبة لترتيب الممارسات التي يمارسها المعلمون، احتلت الممارسات الخاصة بالرقابة المرتبة الأولى من وجهة نظر كل من المعلين والموجهين يليها الممارسات الخاصة بالتنظيم ثم الخاصة بالتخطيط، وذلك لتكدس المقررات الدراسية مع زيادة الكثافة الطلابية وقصر اليوم الدراسي ووقت الحصة،أما بالنسبة لترتيب الممارسات التي يمارسها الإداريين احتلت الممارسات الخاصة بالرقابة المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريين والموجهين يليها الممارسات الخاصة بالتخطيط ثم الخاصة بالتنظيم، نتيجة لتركيز الإدارة المدرسية على تطبيق اللوائح والقوانين واعتبارها الأساس في تقييم الأفراد.

٣- **دراسة أحمد جلال (٢٠٠٦م):** هدفت الدراسة إلى تحديد بعض الممارسات التي تدير بها مدارس التعليم الأساسي بمصر أوقاتها أثناء قيام العاملين بها بإدارة العمل اليومي، وبيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من هذا الوقت، كما هدفت الدراسة إلى تعرف دور الجنس والوظيفة والمرحلة والمنطقة الجغرافية في إدارة الوقت واستثماره بمدارس التعليم الأساسي بمصر وتقديم تصور مقترح يسهم في زيادة استثمار الوقت والتقليل من أسباب ضياعه.+ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مدير مدرسة التعليم الأساسي يستنفذ جزء كبير من وقته في القيام بالمهام والمسئوليات المكتبية والروتينية والإدارية على حساب كل من المهام والمسئوليات الفنية والإنسانية.

٤- **دراسة حسن محمد حسن زيادة (٢٠١١م).** هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض الممارسات التي يدير بها مديرو المدارس وقتهم أثناء قيامهم بإدارة العمل المدرسي، وبيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من هذا الوقت وكيفية التغلب عليها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جانبه المسحي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن هناك عوامل ذاتية تؤثر بالسلب على وقت مديري المدارس منها التردد في اتخاذ القرارات وعدم

الحسم وعدم تفويض السلطة في بعض الأعمال للموظفين ذوى الخبرة والكفاءة العالية، يؤدى بعض المديرين الأعمال دون ترتيب الأولويات أو برمجة الأعمال زمنياً،كثرة المهام المكلف بها مدير المدرسة تجعله يخصص جزء كبير من وقته في تأدية مهام معينة على حساب الوقت المخصص في تأدية مهام أخرى.

ثانيًا– الدراسات الأجنبية:

١– **دراسة** Larry , Cleo Denise(٢٠٠٣). هدفت هذه الدراسة لتحديد ما إذا كان المديرين في الثلاث ولايات الجنوبية لهم نفس الممارسات في إدارة الوقت سواء مدراء المدارس المتوسطة أو الثانوية في الولايات الثلاث وأيضاً أي نمط من الممارسات يفضلون استخدامه، وتم تطبيق مقياس من نوع ليكرت على عينة مكونة من ٤٠٠ مدير من مديري المدارس المتوسطة والثانوية في ولايات الأباما ومسيسبي وتنيسى واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد طلب من أفراد العينة تحديد درجة استخدام ممارسات إدارة الوقت والممارسات التي يفضلها كل فرد، وقدمت هذه الدراسة عدد من التوصيات منها ضرورة إجراء دراسة مقارنة لمعرفة مدى نجاح المسئولين كقادة لممارسة إدارة الوقت التي يستخدمونها، ضرورة إجراء دراسة عن تصورات المساعدين والأمناء عن إدارة الوقت لدى المديرين.

٢– **دراسة Hill-Yelverton, Mernia(٢٠٠٣)**: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الطريقة التي يقضى بها مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وقتهم في المدرسة في غرب تكساس خلال السنة الدراسية (٢٠٠٣/٢٠٠٢) ونظراً للاختلافات الموجودة بين هذه المستويات الدراسية الثلاث فقد هدفت هذه الدراسة أيضاً إلى التأكد مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الطريقة التي يقضى بها المديرون وقتهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتعرف إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً باستخدام التحليل متعدد المتغيرات (التباين). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن مديري المدارس الثانوية بغض النظر عن الجنس والعرق يعملون أكثر من ٥٠ ساعة في الأسبوع.

٣- **دراسة** Edwards, Gerald (٢٠٠٦): وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استخدامات تقنيات إدارة الوقت ومصادر التوتر بين مدراء المدارس العامة في ولاية ميسوري. وأحد تساؤلات هذه الدراسة كان على النحو التالي: هل هناك علاقات بين استخدامات تقنيات إدارة الوقت وضغوط العمل من المستويات ذات الصلة من قبل مدراء المدارس العامة ؟ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن وجود فروق بين فعالية المدراء في إدارة الوقت والمستويات الوظيفية ذات الصلة، أن ممارسة مديري المدارس لإدارة الوقت يساعدهم في معالجة الكثير من ضغوط العمل نحو أكثر فاعلية.

٤- **دراسة** Taylor, Kevin C (٢٠٠٧): هدفت هذه الدراسة إلى تعرف كيفية قضاء وقت العام الدراسي لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية نيفادا، وتحديد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية للوقت في ما يتعلق بنوع الصف (المدرسة المتوسطة في مقابل المدرسة الثانوية) وحجم المبنى الذي يشرف علية المدير والعمر والجنس وسنوات الخبرة الإدارية والتقدم الذي يتم تحقيقه سنوياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.ومن النتائج التي تم التوصل إليها أن المديرين يقضون المزيد من الوقت في الإدارة في المدارس ذات الأعداد الكبيرة من الطلاب عن المدارس ذات الأعداد الأقل، إن الإناث ينفقون المزيد من الوقت في القيادة التعليمية عن نظرائهم من الذكور.

الإطار النظرى للبحث:

سوف نتناول الإطار المفاهيمى للوقت وذلك من حيث (المفهوم – خصائصه– أنواعه).

مفهوم الوقت:

تشير أدبيات الإدارة إلى أن الوقت هو ذلك الشيء الذي يمتلكه أي فرد، وفي الواقع لا يمكنه أن يسترد الوقت ولا يضيف إليه أو أن يخزنه ؛ لأننا لا نملك الوقت بل نتواجد فيه، وأن الوقت والمكان هما البعدان الرئيسيان للوجود، فإذا كان المكان هو البعد الذي توجد فيه الأشياء، فإن الوقت هو البعد الذي تتغير فيه هذه

الأشياء، كما أن مفهوم المكان يعد من المفاهيم الساكنة، أما مفهوم الوقت فمن المفاهيم الديناميكية التي لا غنى عنها في دراسة التغيير والنمو والتطور.

فالوقت في المعجم الوسيط هو "مقدار من الزمان قدر لأمر ما، ويقال وقت الله الصلاة أي حدد لها وقتاً (إبراهيم مصطفي وآخرون، د.ت، ص ١٠٤٨). وهناك من يرى الوقت على أنه مجموعة أحداث متتابعة من الماضي للحاضر فالمستقبل، وأن الوقت في العملية الإدارية هو المهلة الزمنية المتاحة لدينا لاستخدام إمكانياتنا ومواهبنا وقدراتنا الشخصية في الوصول إلى أهدافنا بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل (ذهب نايف ، مايو ٢٠١٠، ص١٠٦).

وينظر الاقتصاديون للوقت على أنه مورد اقتصادي له أهمية كبرى حيث إنه يعنى أكثر من ستين دقيقة في الساعة الواحدة، لأن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح،كما يعتبرونه مدخلاً إنتاجياً ومن ثم فالوقت يستعمل للتبوء بالمستوى الذي سيكون عليه النشاط الاقتصادي في المستقبل (السيد عبد المنعم، ٢٠٠٨، ص ص ٨٢،٨٣).

وينظر الاجتماعيون أن الوقت ظاهرة جماعية ناتجة عن الوعي الجماعي، وكل أعضاء المجتمع يشاركون في هذا الوعي أو الإحساس الزمني العام، لذا يختلف مفهوم الوقت من جماعة لأخرى وفقاً لثقافتها، ومعتقداتها، وأعرافها المشتركة (ذهب نايف ، مرجع سابق، ص ص ١٠٦،١٠٧).

أما وجهة نظر الإداريين لمفهوم الوقت فتعبر عن عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يساهم في اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير(بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠، ص ١١٥).

خصائص الوقت:

يعتبر الوقت مورد مهم من موارد الإدارة الناجحة والذى يحتاج إلى إدارته بشكل فعال وهذه الإدارة تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، حيث يتم تقييم الأداء من خلال ما ينجزه الفرد في الوقت المحدد له،ويتسم الوقت بالعديد من الخصائص والسمات المميزة له، والتي تعد بمثابة تحديات لكل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء ومن هذه الخصائص:.

١- **الوقت مورد محدد:** الوقت ثروة فريدة ونادرة لا مثيل لها، فهو محدد سلفاً بواقع (٢٤) ساعة في اليوم، وكل ساعة فيها ستين دقيقة، كما أن كل دقيقة

فيها ستين ثانية، وبالتالي فليس من الممكن لأي فرد إيجاد المزيد من الوقت أو إيقافه أو تعويض ما يضيع منه أو استعادته(أحمد محمد غنيم، ٢٠١٠، ص٧).

٢- **الوقت متاح للجميع:** فالوقت متاح ومشاع لدى جميع المخلوقات دون أن يكون حكراً على أحد ودون أن يفرق بين البشر على أساس الجنس أو العرق أو المكان أو الدرجة العلمية. وبالتالي يحق للجميع استغلاله وهم بكامل إرادتهم وكامل اختيارهم (السيد عبد المنعم، مرجع سابق، ص٩١).

٣- **الوقت متوفر بقدر متساوي:** يمتلك كل الأفراد وكل المنظمات وكل الدول وكل الشعوب مقداراً متساوياً من الوقت، فالجميع لا يمتلكون من هذا الوقت سوى (٢٤) ساعة في اليوم، (١٦٨) ساعة في الأسبوع، (٨٧٦٠) ساعة في السنة، وبالتالي يصبح الفارق في كيفية استغلال هذا الوقت المتاح أفضل استغلال ممكن، وتكون الخسارة سواء الفردية أم الجماعية في عدم الاستفادة من هذا الوقت الذي يتسم بالسرعة في إتيانه وجريانه (سوزان محمد المهدي، ٢٠٠٣، ص ١٦٠).

٤-**الوقت غير قابل للتعويض:** يمكن تعويض الكثير من الأشياء التي يمتلكها الإنسان في الحياة، إلا الوقت، فهو يمر دون انتظار أحد، فإما يستفيد منه الناس أو يأخذ طريقه للبحر دون استفادة. وفي ضوء ذلك فإنه من المستحيل استرجاع هذا الوقت أو تعويضه، فهو يسير في اتجاه واحد ولا يمكن أن تعدل اتجاهه بل يمكن أن نديره أو نقوم بتنظيمه. (أحمد محمد غنيم، ٢٠١٠، ص ص ٨،٧).

٥-**الوقت غير قابل للتخزين:** فمن ضمن خصائص الوقت أيضاً أنه لا يمكن تخزينه من يوم إلى يوم أخر أو من أسبوع إلى أخر أو من شهر إلى أخر أو من سنة إلى أخرى، وهذا يعنى أيضاً أنه لا يمكن تكدس أو ادخار أو اكتناز أو فتح أو غلق الوقت، بل أن الوقت يتم استنفاذه أول بأول حيث يتم إنفاقه بسرعة (٦٠) ثانية في الدقيقة الواحدة.

٦-**الوقت لا ينتزع من الآخرين:** تمثل هذه الخاصية للوقت تحد كبير أمام الأفراد والمؤسسات في تعاملهم مع الوقت، حيث أنهم لا يستطيعون انتزاع أوقات الآخرين منهم للاستفادة منها، ولا يستطيع أي فرد أن يمد في عمره

على حساب النقص في أعمار بعض الأفراد الآخرين، لذا يجب على كل فرد أن يستغل وقته أفضل استغلال (أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص ٨).

أنواع الوقت:

إذا كانت مفاهيم الوقت على هذا النحو من التعدد والتنوع، فإن الوقت في حياة الأفراد والمؤسسات ينظر إليه من أكثر من زاوية وبالتالي سنجد تقسيمات متعددة تتبع من هذه النظرة، ومن هذه التقسيمات ما ذهب إليه بعض رجال الإدارة من أن الوقت ثلاثة أنواع هى:

١- **وقت العمل:** ويشتمل على الوقت الفعلي المحدد لأداء العمل، وينقسم إلى (Issam M. Mansour:,2011,p.423):

- **الوقت الإبداعي** Creative Time: ويخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز.
- **الوقت التحضيري** Prepardtory Time: ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، ويستغرق في جمع المعلومات والبيانات قبل البدء في التنفيذ، أو يستغرق في تجهيز معدات أو قاعات أو آلات ووسائل لازمة لتنفيذ ما تم التخطيط له.
- **الوقت الإنتاجي**Productive Time: ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري.
- **الوقت غير المباشر أو العام** Overhead Time: يخصص هذا الوقت في الغالب للقيام بنشاطات فرعية عامة مثل الندوات والاجتماعات والدعوات التي يشارك فيها مدير المؤسسة أو يفوض شخصاً آخر بدلاً منه.

٢- **وقت خارج العمل: ويشتمل على** وقت مرتبط بالعمل ولكنه لا يدخل في نطاق وقت العمل مثل الذهاب للعمل والعودة منه، وقت الأعمال المنزلية، وقت الحاجات الفسيولوجية مثل تناول الطعام والنوم...إلخ (مروة مصطفي محمد، مرجع سابق، ص٣٥).

٣- **وقت الفراغ:** وهو الوقت الحر بعد قيام الفرد بمسئولياته الحياتية ويعرف حسابياً بأنه الوقت الذي يتبقى من أربعة وعشرين ساعة يومية بعد القيام

بمسئوليات العمل، وبالمسئوليات الاجتماعية واحتياجات الفرد اليومية كالأكل والنوم...إلخ).

سوف نتناول الدراسة الآن الإطار المفاهيمى لإدارة الوقت وذلك من حيث (المفهوم – الأهمية – الأهداف– مبادئ– خطوات – مداخل – مناهج).

ماهية إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، فإدارة الوقت لا تقتصر على فرد دون آخر، ولا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر، أو على مجال دون آخر، علماً بأن هذا المفهوم ارتبط أكثر بالمجال الإداري عن المجالات الأخرى. ويشير الأدبيات إلى أن هناك أكثر من تعريف لإدارة الوقت منها إنها "هي كيفية استثمار الوقت بشكل فعال مع محاولة تقليل الوقت الضائع هدراً دون فائدة فالوقت لا يمكن ادخاره أو تعويضه أو تأجيله لذا فإن الاستخدام الرشيد للوقت يقوم على التخطيط والتنظيم والمتابعة" (ذهب نايف، مرجع سابق، ص ١٠٨).

كما يرى البعض أن إدارة الوقت هي "مجموعة من الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف"(بلال خلف السكارنة، ٢٠١٠، ص ٤٠٣).

ويقصد بإدارة الوقت أيضاً أنها " الاستخدام الفعال للوقت والمواد المتاحة الأخرى وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة من المؤسسة خلال إطار زمني محدد (بسام صلاح محمود، إبراهيم أحمد ، مرجع سابق، ص ٣١٥).

أهمية إدارة الوقت لدى مديرى وطلاب مدارس التعليم الثانوى العام:

يعتبر الوقت مورد هام من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان؛ وأحد عناصر الكلفة غير المادية، ومع ذلك نجد هناك تفاوت في وجهات النظر إلى أهمية الوقت ونمط استهلاكه بتفاوت المستوى الحضاري للمجتمع وقد تزايد الاهتمام بالوقت وإدارته في الآونة الأخيرة لعدة أسباب منها ما يلي (ميريل دوجلاس، دونا دوجلاس، ٢٠٠٨، ص ص ١٨،١٩):

- ازدياد توقعات المؤسسات لما يجب أن يحققه العاملين فيها، ففي كل عام تتوقع المدرسة من العاملين فيها أن يحققوا إنجازات أكثر مما حققوا في العام الماضي.

- تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- زيادة معدلات التغير السنوية في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وما صاحبة من ثورة في المعلومات والاتصالات.

وإذا كان الوقت من الموارد المهمة والأساسية للإدارة عامة، فإنه من الأولى أن يصبح مورداً مهماً من موارد الإدارة المدرسية خاصة. فإذا نظرنا إلى المؤسسات التعليمية، نجدها أكثر المؤسسات حاجة إلى إدارة وقتها، ويرجع ذلك إلى:

١- أن اليوم الدراسي قصير بالمقارنة باليوم الذي ينقضي في عالم التجارة مثلاً، فاليوم الدراسي ينقسم إلى حصص قصيرة نسبياً، بينما تحتاج عملية التدريس لوقت كبير، وفي حالة عدم توفر الوقت الكافي فإن هذا يشكل تحدى للإدارة المدرسية والتعليمية والطلاب(أميمه عبد الخالق، ٢٠٠٩، ص ١٢٨).
٢- تعدد مجالات الاستفادة من إدارة الوقت بالنسبة للمدرسة، حيث يرتبط بنظام الدراسة، ووقت الدراسة على مدار العام كله أو على مدى اليوم الدراسي الواحد، ومدى الاستفادة من المباني والمرافق المدرسية، والوقت الذي يقضيه الطلاب يومياً داخل حجرات الدراسة(بسام صلاح محمود، إبراهيم مرجع سابق، ص ص٢٩٨ ،٢٩٧).

وأما عن أهمية إدارة الوقت لطلاب المرحلة الثانوية فيمكن عرضها في بعض النقاط كما يلي (سليمان حسين موسى المزين، مرجع سابق، ص ٣٧٦):

- ترشيد الوقت وقضاءه فيما يفيد الطالب حالياً وأسرته ومجتمعه فيما بعد.
- تقليل الوقت المهدر في فناء المدرسة أو استخدام التكنولوجيا من الهاتف المحمول والإنترنت دون فائدة.
- إنها تجعل الطلاب قادرين على تحمل المسؤولية ومدركين لقيمة الوقت الذي يمثل حياتهم ومستقبلهم.
- إنها تساعد الطلاب على تخصيص وقت لكل مهمة يقوموا بها.
- عدم تأجيل المهام وبالتالي لا يلجئوا إلى تأجيل الامتحانات أو تقسيم السنة الدراسية على سنتين أو الرسوب، والذي يترتب عليه إهدار في الوقت والجهد والمال.
- الوصول للأهداف التي يرسمها الطلاب لأنفسهم وتحقيق أمالهم التي يتطلعون إليها في المستقبل.

وإجمالاً لما سبق فإن إدارة الوقت لها العديد من المزايا؛ فعلى مستوى الأفراد تساعد إدارة الوقت في تحقيق الأهداف والطموحات، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو تأجيل الالتزامات أو ضعف مستوى الأداء، أما على مستوى المنظمات فتساعد إدارة الوقت على تحقيق الأرباح، والتخطيط للاستفادة من وقت العاملين في تطوير المنظمة، واستثمار أوقاتهم المدفوعة الأجر، ومعالجة المشكلات بشكل سريع مع المحافظة على وقت العمل، أما على مستوى المجتمع ككل فإن إدارة الوقت تساهم بشكل كبير في استغلال الوقت لتحقيق أهداف الأمة الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل، وتنمية موارد المجتمع وثقافته (يوسف عبد المعطى، مرجع سابق، ص ٥١٨)

أهداف إدارة الوقت:

إن الهدف الأساسي من إدارة الوقت هو الوصول لأفضل طريقة لاستثمار الوقت وتحقيق أقصى فائدة منه، فإدارة الوقت هي عملية مستمرة تتطلب الرغبة في التحسين وتتطلب أيضاً التخطيط والتحليل(Issam M. Mansour, op.cit , p.419)، ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي لإدارة الوقت مجموعة من الأهداف الفرعية هي(ثناء إبراهيم موسى، ٢٠٠٦، ص ص ٨٨،٨٩):

- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المؤسسة وفي المجتمع بصفة عامة.
- توفير الوقت للتفكير والإبداع والابتكار في مجال العمل.
- توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة مع تقليل الإجهاد وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- النجاح في تحقيق الأهداف سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات.
- التحكم بالحدث حيث أن الحدث يكون خلال الوقت وبالتالي يكون اختلاف الإنتاج البشرى بين فرد وأخر ناتج عن مدى تحكمهما بالحدث في إدارة أوقاتهما.
- التحكم في سير الحياة لان الوقت هو مادة الحياة فإذا تحكمنا في وقتنا، تحكمنا في حياتنا.
- القضاء على السلوكيات غير السوية والمهدرة للوقت،حسن توزيع الوقت على المهام المختلفة.

- التخطيط للاستفادة المثلى من الوقت في المستقبل،التغلب على مضيعات الوقت بمختلف أنواعها.

مبادئ إدارة الوقت:

تعنى مبادئ إدارة الوقت مجموعة التعليمات أو الإرشادات التي يجب أن يمتلكها الفرد ويسعى إلى تطبيقها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الوقت (محمد جابر،٢٠١١، ص١١٣)، وهناك مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تطبق بحذر في جميع مواقف إدارة الوقت بالمدرسة أو الفصل، وهذه المبادئ تشمل ثلاث مجموعات هى على النحو التالى:.

المجموعة الأولى– المبادئ المتعلقة بالتخطيط وتحتوى هذه المجموعة على عدد من المبادئ منها:

١- **مبدأ تحديد الأهداف:** قبل القيام بأي سلوك لابد أن نحدد أهدافنا أولاً، فالأهداف هي التي تمدنا بالحياة وتبين لنا اتجاهاتنا والطريقة التي سننفق بها وقتنا، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها لابد أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها (محمد جابر ، مرجع سابق، ص ١٢١).

٢- **مبدأ تحديد الأولويات والالتزام بها:** يقصد بالأولويات الأمور والمسائل والأهداف الهامة التي يجب أن يكون لها أولوية وأسبقية في التعامل معها والاهتمام بها، وتقديمها على غيرها من الأمور، ويكون ذلك إما بإعطائها الأولوية في المساحة الزمنية المتاحة، ووضعها على رأس الجدول الزمني للأعمال المطلوب إنجازها (فاروق شوقي البوهي، ٢٠١١، ص ٤٦٢).

٣- **مبدأ وضع جدول الأعمال:** يتم وضع قائمة بالأعمال التي يتعين القيام بها، بحيث تغطى هذه القائمة فترة قصيرة من الزمن ولتكن أسبوعاً أو يوماً مثلاً، وفي الوقت ذاته ستكون هذه القائمة بمثابة نظام تسجيل، وتحليل، وقياس لقدرة الفرد على الإنجاز، مع وضع نظام مراقبة جيد لمضيعات الوقت، لذا ينبغي تحليل هذه القائمة بصفة دورية للتقليل من فرص ظهور مضيعات الوقت. (بسام صلاح وإبراهيم أحمد "، مرجع سابق، ص ٣٢٥).

المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام وتحتوى هذه المجموعة على عدد من المبادئ منها:

١- **مبدأ التفويض:** يعتبر التفويض أحد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت، ولا سيما في المدارس، ويقصد بالتفويض هو منح السلطة للآخرين للقيام بمهام

محددة" (قاسم بن عائل الحربي، مرجع سابق، ص١٧٠)، ولكي يكون التفويض فعال يجب أن تتوافر فيه عدة أركان أساسية وهي (نادر أحمد أبو شيحة ، مرجع سابق، ص١٩٧):

- توضيح أهداف العمل والمهام التي يتم تفويضها، ووضعها بشكل مكتوب.
- تحديد المسؤولية والسلطة تجنباً للأسئلة من قبل الشخص المفوض إليه المهام وعدم ضياع الوقت.
- إيجاد البيئة المناسبة لعمل المرؤوسين.
- وضع معايير مقبولة للأداء، وعدم التركيز الزائد على الكمال.
- تزويد المرؤوسين بالتدريب المناسب.
- وضع نظام للمتابعة (الرقابة والتوجيه) والمحاسبة.
- وعى ودراية المفوض بما يمكن أن يفوضه، ولمن يفوضه بحيث يتم التفويض لمن تتوافر لديه القدرة والكفاءة على أداء العمل (أنطونيوس كمال حليم وهاني شفيق، ٢٠١٢، ص ١١٨)

٢- **مبدأ عدم الضغط على الذات:** وينص هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء، فمن الحيل الذكية في جدولة الوقت، أن نحدد تواريخ للانتهاء من بعض المهام بالشكل الذي يجعل أداء هذه المهام ممكناً بل وسهلاً، ودون الضغط على الذات أو إرباكها (محمد جابر محمود رمضان، مرجع سابق، ص ١٢٢).

المجموعة الثالثة- مبادئ مراقبة التنفيذ:

يأتي دور مراقبة التنفيذ هنا بعد عملية التخطيط وأثناء وبعد عملية التنفيذ، وهو يعتبر بمثابة مراجعة مستمرة لمدى التمسك بالمخططات وجداول الأعمال التي سبق وضعها، بمعنى مقارنة ما يحدث في الواقع بما تم التخطيط له، ومعرفة مدى الاختلاف وسببه، وإجراء التعديل على الخطط إذا لزم الأمر، وتشمل هذه المجموعة مبادئ ثلاثة، وهي:.

١- **مبدأ تعرف مدى التقدم في الإنجاز** حيث يتم معرفة مدى التقدم في إنجاز المهام المحددة مسبقاً، وعمل جدول يضم الأعمال المطلوب القيام بها، وخطوات التنفيذ، والزمن المطلوب، ومن الممكن إضافة خانة أخرى خاصة بالأعمال التي مازالت تحت التنفيذ والتي تم تأجيلها.

٢- **مبدأ التعامل مع المهام غير المنجزة:** يجب اتخاذ بعض الإجراءات ومنها تقسيم المهام الكبيرة إلى عدد من المهام الصغيرة لتيسير عملية الإنجاز، لأن مثل هذه المهام الكبيرة قد تكون صعبة وكبيرة في نفس الوقت وتقسيمها إلى مهمات صغيرة يساعد على سهولة التعامل معها وبالتالي سرعة إنجازها.

٣- **مبدأ مكافأة الذات المنجزة:** يحفز هذا المبدأ الفرد نحو المزيد من التقدم ومكافأة الذات، فيجب على الفرد أن يعد نفسه بمكافآت عند إنجازه للمهام، لأن هذا يشجع الفرد، ويحافظ على توازنه، ويجعله أكثر سعادة.

خطوات إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت هي عملية إدارية أساساً، لذا فإن خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسية في أية عملية إدارية، وتتحدد هذه الخطوات فيما يلي:

أ- **التخطيط** Planning: أول خطوة في عملية التخطيط هي التحليل Analysis ويقصد بها معرفة المهام المراد إنجازها، وعمل جدولة زمنية لها، وتحديد ما هي الأعمال والأنشطة الضرورية وتصنيفها، وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها، ومعرفة الأنشطة التي تستهلك الكثير من الوقت ويستلزم ذلك ما يلي:

- **تسجيل الوقت** Time Record: إذ توضح عملية التسجيل كيفية استخدام الوقت بهدف إعادة تخطيطه لتعظيم الاستفادة منه.
- **تحليل الوقت** Time Analysis: إذ بعد الانتهاء من التسجيل لابد من القيام بعملية تحليل الأنشطة التي تؤدى وتعتبر عملية تحليل الوقت ضمن الخطوات الضرورية لإدارة الوقت لأنها تستهدف تعرف الأنشطة الغير المنتجة التي تستنفذ الوقت والأنشطة التي تسبب ضياعاً له والتي تساهم بدرجة قليلة في تحقيق الأهداف.

(Edwards ,Gerald R, op. cit, p.42).

ثم تأتى الخطوة الثانية في عملية التخطيط من خلال تحديد الفرد ماذا يريد ولماذا وكيف يحقق ما يريد، ووضع ذلك في صورة خطط، وكلما كانت هذه الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة، كلما زادت فرص تحقيقها، (محمد جابر، مرجع سابق، ص ١١٧)، وتمر عملية التخطيط بمراحل يمكن تحديدها فيما يلي: (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ص ٤٨-٥٠):

- تحديد المهام الحالية والمستقبلية الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة.

- تحديد أهداف تخطيط الوقت.
- تحديد الأولويات وترتيبها حسب الأهمية ودرجة الاستعجال أي وفقاً لمصفوفة إدارة الوقت.
- تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت.

ب- **التنظيم** Organizing ويعنى تنظيم بناء يساعد على تحقيق الأهداف، أو توفير الإطار أو الوعاء الذي من خلاله سيتم استخدام الوقت لتحقيق أهداف العمل والأهداف الشخصية، أو بمعنى أخر فإنه يعنى تنظيم بيئة العمل والوسائل والأساليب التي تستخدم للاستفادة من الوقت، وبناءً عليه فإن تنظيم الوقت يتضمن عدة عناصر منها:

- تجزئة العمل في صورة أعمال مفردة، وتقسيم النشاطات المتشابهة.
- توفير الوسائل لتنسيق جهود القائمين بها.
- تحديد المهام والاختصاصات.
- تنظيم مكان العمل.
- تبسيط إجراءات وأساليب العمل.
- تفويض السلطة.

ت- **التنفيذ:** كل الخطط التي تم إعدادها تبقى مجرد أحلام أو حبر على الورق إذا لم نسارع بتنفيذها، وأهم ما يمكن أن يوصى به في عملية التنفيذ، هو البدء بالخطوة الأولى فهي الأصعب كما يقولون، وستتوالى الخطوات الأخرى بعد ذلك، ويجب عدم تأجيل أداء الأعمال، بالإضافة إلى وضع قائمة بالمهام الأسبوعية الواجب القيام بها(محمد جابر محمود رمضان، مرجع سابق، ص ١١٧).

ث- **المتابعة** Follow Up: وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة مدى التقدم الذي أحرز في الخطة الموضوعة، وعن طريقها نحدد مقدار الانحرافات عن المسار المرسوم، بحيث يمكن تعديل الخطة إذا لزم الأمر، أو تغيير أي جزء فيها كما تقتضى الظروف.

ج- **التقويم** Evaluation: وهو أخر مرحلة في عملية إدارة الوقت ويعنى الفحص والتحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها، وذلك حتى يتم

التأكد من تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، وكذلك الكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه أي عملية من العمليات الإدارية.

مداخل إدارة الوقت:

تتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استثمار الوقت بشكل فعال والتي تقلل من التسويف والتأجيل وتزيد من الانضباط (Jo-Ana D. Chase, and others: Time, op. cit., p.6.) ويقصد بمداخل إدارة الوقت بالطرق أو المهارات المستخدمة لإدارة الحدث أو الموقف بنجاح خلال الوقت المتاح (Edwards ,Gerald R:, op. cit., p.12) وتتضمن هذه المداخل ما يلى:

١- **الإدارة بالتفويض:** يعتبر مدخل الإدارة بالتفويض من المداخل الفعالة في إدارة الوقت، ويقصد بالتفويض هو النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يقبل الأخير التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها(أحمد جلال حسن إسماعيل، مرجع سابق، ص ٧٧)، بمعنى أن التفويض هو أن يعهد المفوض بأداء المهام لشخص أخر ويبقى الفرد المفوض هو المسئول (Taylor, Kevin C:, op.cit., p.12).

وهناك شروط للتفويض، منها ما يلي (أميمه عبد الخالق، مرجع سابق، ص١٤٠):

- أن يعرف المفوض قدرات، وطاقات، واستعدادات، وميول، وظروف المفوض إليهم.
- عدم تفويض كل المهام والمسئوليات، أن تكون المهمة المراد تفويضها محددة بوضوح ولا يحيط بها أي غموض.
- وضع مقاييس لمستويات الأداء المطلوب انجازها حتى يمكن الحكم في ضوئها بمدى النجاح في تنفيذ المهمة،و السماح بطرح الاستفسارات، وتحديد المسئوليات بوضوح.
- توفير كافة الموارد المطلوبة لإنجاز العمل،وتحديد إجراءات المتابعة والمراجعة.
- منح الأشخاص المفوض إليهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام.
- المحاسبة على أساس المسئوليات التي تم تفويضها.

وتتحدد مزايا التفويض فيما يلي(فاروق شوقي البوهي، مرجع سابق، ص ٤٧٠):

- التدريب العملي للمرؤوسين.
- تدعيم ثقة المرؤوسين بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين.
- تطوير العمل.
- الكشف عن قدرات الأفراد ومواهبهم.
- توفير الوقت ليتمكن الفرد من القيام بالمهام الرئيسية والهامة المتعلقة بالتخطيط ورسم السياسات ومتابعة أهداف المنظمة.

٢- **الإدارة بالاستثناء:** تعتمد الإدارة بالاستثناء على أن يضع المدير أو الرئيس حدوداً أو إطاراً يتحرك مرؤوسوه من خلاله، ويتصرفون في أمور ومشكلات العمل على ضوئه، ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالة استثنائية تخرج عن الإطار المحدد، وبذلك يتفرغ المدير للأعباء المهمة التي تتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً(بسام صلاح محمود وإبراهيم أحمد السيد "، مرجع سابق، ص ٣٤١).وبالتالي فإن هناك مجموعة من المزايا يمكن أن تتحقق بتطبيق مدخل الإدارة بالاستثناء منها:

- تفرغ المدير للأعمال الهامة وغير الروتينية.
- حسن استثمار الوقت بالنسبة لكل من المدير والمرؤوسين.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بحرية التصرف ولو في حدود.
- اكتساب المرؤوسين للخبرة في العمل.

٣- **الإدارة بالأهداف:** يقوم هذا الاتجاه على محاولة التأكيد على أهداف المؤسسة أو المنظمة بحيث يكون على الإدارة تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة أو المنظمة فى ضوء الأهداف المتفق عليها، ويتم متابعتها من خلال برامج زمنية لبلوغ هذه الأهداف كما أن هذه الأهداف تتدرج إلى العديد من المستويات المختلفة، فهناك أهداف تربوية توضع على المستوى الإدارى الأعلى (المديرية التعليمية) وتشتق من واقعها أهدافاً للمدرسة ومن ثم يكون مدير المدرسة مسئولاً عن بلوغها وتحقيقها. (ماجدة مصطفي، مرجع سابق، ص ٦٨).

وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأين أساسيين،هما: (أحمد جلال، مرجع سابق، ص ٧٧ ،٧٦)

أ- **مبدأ المشاركة:** ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة المشاركة بين مدير المدرسة والعاملين بالمدرسة في تحديد الأهداف وصياغتها على نحو يساعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ، ومن ثم طرق التقويم المناسبة.

ب- **مبدأ تحقيق الأهداف:** حيث يقوم مدخل الإدارة بالأهداف أساساً على وضع أهداف المدرسة على شكل النتائج المرجو تحقيقها، وهذه الأهداف في غاية الأهمية لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها، لذا من الضروري أن تكون هذه الأهداف واضحة لدى جميع العاملين المعنيين بتحقيقها وخلال الفترة الزمنية المحددة والمتاحة.

٤- **الإدارة الذاتية:** يتميز مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الفرد يمكن من خلاله تطوير الإمكانات والقدرات والمهارات الذاتية لديه في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة بشكل عام. لذا على الفرد أن يتعرف على ذاته والمهارات التي يمتلكها، وما يحتاج منها لتطوير وتنمية، وهذا قد يعنى تخصيص وقت معين للتنمية المهنية للفرد (المدير والمعلم) وذلك لزيادة معلوماته والإطلاع على المعارف الحديثة، واكتساب مهارات جديدة أو تنمية مهارات موجودة، وقد تكون مهارة إدارة الوقت ضمن هذه المهارات. (رانيا قدري ، مرجع سابق، ص ٦٨).

مناهج إدارة الوقت

تعددت مناهج إدارة الوقت وتعددت مسمياتها، والتي سيتم عرضها فيما يلى (فهد بن عوض الله زاخم، ٢٠٠٨، ص ص ٤٠-٤٦):.

١-**منهج نظم نفسك:** يفترض هذا المنهج أن معظم مشكلات الإدارة تأتى من الفوضى أو غياب النظام، ومن ثم يصبح الحل في بناء النظم، وتتركز هذه النظم في ثلاثة مجالات هي:

- **تنظيم الأشياء:** وتعنى ضبط كل شيء وتجهيزه سواء ما يحتاجه المدير أو المعلم في المدرسة أو الفصل.

- **تنظيم المهام:** أي تحديد المهام وتحديد خطوات التنفيذ وفقاً للخطط المسبقة.
- **تنظيم الأفراد:** أي تحديد من القائم بالمهام، وعملية التفويض وكيف تكون ونظام متابعتها.

ومن مميزات هذا المنهج أن التنظيم سواء للأفراد أو المهام أو الأشياء أنه يوفر الوقت والكلفة والجهد ولكن إذا زاد هذا التنظيم وتمت المبالغة فيه أصبح عائقاً أمام التنفيذ وهذا سواء بالنسبة للمدير أو المعلم حيث يصبح التنظيم هو الهدف وليس أداء العمل.

٢- **منهج المحارب (البقاء والاستقلالية):** تقوم فلسفة هذا المنهج على حماية الوقت الشخصي من الضياع حتى يتحقق التركيز، والإنتاج لأن كل فرد محاط بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة، وإذا لم يتصرف بحزم حيال هذه الضغوط، ينهار النظام كله، فهذا المنهج نظام دفاعي يحمى وقت الفرد ومن أساليب هذا المنهج:

- **العزل:** أي إيجاد نظام حماية من خلال السكرتارية أو الأبواب المغلقة أو أجهزة الرد على الهاتف.
- **التفويض:** ويعنى ترحيل الأعمال للآخرين حتى يتاح المزيد من الوقت للأعمال الأهم.
- **الانعزال:** ويعنى الانتقال إلى بيئة بعيدة تضمن العزلة حيث يمكن العمل باستقلالية ودون مقاطعة.

ومن مميزات هذا المنهج أن الوقت مسئولية شخصية، والأفراد ينجزون وينتجون ويبدعون حينما يتاح لهم وقت هادى دون مقاطعة، ومن نقاط الضعف في هذا المنهج أن نفترض أن الآخرين هم الأعداء، وتتمثل المشكلة عندما يتم إزاحة الآخرين فإن ما نود إنجازه يتوقف على وجودهم.

٣- **منهج الهدف (الإنجاز)** تقوم فلسفة هذا المنهج على القول "أعرف ما تريده، ثم ركز جهدك لتحقيقه" ويعتمد هذا المنهج على أساليب مثل التخطيط، ووضع الأهداف، وحفز الذات، والحماس من خلال حالة ذهنية إيجابية.ومن نقاط القوة لهذا المنهج أن الواقع أثبت أن الأفراد والمنظمات التي تضع أهدافاً واضحة للوصول إليها تحقق أفضل نتائج.

٤- **منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم)** ينص هذا المنهج على أنه " يمكنك أن تفعل ما تريد، ولكن ليس كل ما تريد " ويعتمد هذا المنهج على منهج الهدف، ولكن يضيف إليه مبدأ التسلسل والأولويات، بمعنى التركيز على أهم المهام لديك، ويستخدم في ذلك عدة أساليب، منها أسلوب تحديد القيم، وترتيب المهام، ومن نقاط القوة لهذا المنهج أنه يعطى الترتيب والتسلسل المنطقي للأمور المطلوبة بحيث نحدد الأهم والأقل أهمية.

٥- **منهج الأدوات السحرية (التكنولوجية)** يقوم هذا المنهج على افتراض أن الأدوات المناسبة (مثل الجدول الزمني والمفكرة اليومية وبرنامج الحاسب، وغيرها) ستعطى الفرد قدرة على الإدارة والإنجاز، إذ يقوم هذا المنهج على أن هذه الأدوات تضمن معرفة الأولويات، تنظيم المهام والوصول إلى المعلومات بسهولة، ومن مميزات هذا المنهج أن استخدام أدوات التخطيط المناسبة يحقق تحديد الأولويات، تنظيم المهام ووضع الأهداف، ومن نقاط الضعف في هذا المنهج تجاهل العوامل الخارجية التي تتحكم في حياتنا.

٦- **منهج المهارة في إدارة الوقت** يقوم هذا المنهج على أساس أن إدارة الوقت مهارة شخصية تحتاج منا إلى اتقان مهارات أخرى، مثل استخدام أجندات المواعيد، إعداد قائمة مهام، تحديد الأهداف، تفويض السلطة، التنظيم ووضع الأولويات، ومن مميزات هذا المنهج أن إتقان هذه المهارات يؤثر في جودة التنظيم ككل ولكن من نقاط الضعف أن هذه المهارات وحدها غير كافية.

٧- **منهج التدفق الطبيعي (الانسجام والنغمة الطبيعية)** يقوم هذا المنهج على السلام، والتوافق الداخلي للذات، وتواؤم المرء مع نغمة الطبيعة الخارجية، ومن مميزات هذا المنهج أنه يتيح الفرصة للفرد للخلو إلى نفسه في انسجام مع الطبيعة ويبعده عن الطوارئ في ظل التقدم العلمي وزيادة التقنيات الحديثة، ومن نقاط الضعف أن هذا المنهج قد يعتبر وسيلة هروب كرد فعل للمواقف الطارئة.

٨- **منهج الشفاء (إدراك الذات)** يقوم هذا المنهج على أن الأمراض النفسية تأتى من البيئة والموروثات، وغير ذلك من المؤثرات الخارجية التي تفرض نفسها على الفرد مسببة سلوكيات الهزيمة، والإحباط، وغياب الإنجاز في إدارة الوقت. وبناءً على هذا المنهج فإن الفرد قد يخاف التفويض، ويدخل في التفاصيل أكثر من اللازم، أو قد يكون الشخص ملتزم بأكثر مما يجب ويعمل

بأكثر من المطلوب منه وذلك بدافع الخوف من رفض الآخرين له، ومن مميزات هذا المنهج أنه يهتم بالمبادئ التي تشكل السلوك، فيقود إلى إدراك الذات ومن ثم تطويرها، أما عن نقاط الضعف فهذا المنهج لا يعالج إلا جانباً واحداً من مشكلات إدارة الوقت وهو الفرد ذاته.

اختصاصات مدير المدرسة الثانوية العامة:

ويعد مدير المدرسة الرئيس التنفيذى المسئول عن كافة أنشطة المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والخدمية،ويتولى مدير المدرسة تحقيق ذلك من خلال الأهداف الرئيسية للوزارة وتتعدد مهام عمل مدير المدرسة فهى تشتمل على عدة مجالات من أهمها ما يلي (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٩/٦ /٢٠٠٥م بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، ص١٠):

- مسئول عن تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية وكذلك تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة بالمدرسة، التي تترجم في شكل برنامج ويتحدد بها نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية.
- التعاون مع مجلس الآباء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية.
- التنسيق مع كل من الأنظمة المحلية ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة.
- الإشراف على وحدة الأمن ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت.
- الإشراف على مجموعات التقوية.
- تطبيق المعايير القومية للتعليم على مستوى المدرسة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على أسس تطبيق المعايير، وإجراء دورات التقويم الذاتي في مستوى المعايير.
- التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة (البشرية–المالية– المكانية– المعلوماتية– السلعية)
- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.

- إعداد تقارير قياس الكفاءة السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفني المتخصصة.
- توقيع الجزاء على المخالفين في حدود القانون أو إحالتهم للشئون القانونية.
- اعتماد قبول الطلاب المستجدين.

ويتضح مما سبق أن مسئوليات واختصاصات مدير المدرسة تحتاج إلى استثمار واستغلال كل دقيقة من وقته حتى يستطيع القيام بها على أكمل وجه، مما يؤدى إلى تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وينبغي أن يراعى مدير المدرسة مجموعة من النقاط عند توزيع الجدول المدرسي على المعلمين منها:

- العدالة في توزيع الحصص بين المعلمين، بحيث يكونوا متقاربين إلى حد ما في نصابهم من الحصص المعطاة لهم.
- وضع أولويات في توزيع الدروس بين معلمي المادة الواحدة، بحيث يراعى المؤهل العلمي للمعلم، وخبرته في تدريس المادة.
- التوفيق بين رغبات المعلمين كلما أمكن من حيث الصفوف والمواد التي يرغبون في تدريسها.
- مراعاة ظروف المعلمين وارتباطاتهم فيما يتعلق بحصص الفراغ التي تأتى في بداية اليوم الدراسي أو نهايته أو أثناء الحصص.
- التنسيق بين حصص الأنشطة التربوية المختلفة بحيث لا يوضع في البرنامج (الجدول) حصتان من لون واحد من ألوان النشاط في آن واحد، إلا إذا توفرت الأماكن الكافية للقيام بتلك الأنشطة.

أنماط مديرى المدارس في تعاملهم مع الوقت المتاح لهم:

ينقسم الأفراد في تعاملهم مع الوقت إلى أربعة أنماط وهي (بيومي محمد ضحاوى ورضا إبراهيم المليجى مرجع سابق، ص ١٢٢):

- **المضيع للوقت:** وهو ذلك الفرد الذي لا يحسن استخدام الوقت، حيث لا يعى ماذا يمكن أن يفعل، فهو غير مدرك لأهمية الوقت، وغير قادر على الانتفاع به.
- **المستخدم للوقت:** وهو ذلك الفرد الذي يقوم بالمهام المحددة له في الوقت المتوفر لديه، والهدف هنا هو شغل الوقت فقط.
- **المستفيد من الوقت:** والاستفادة هنا أعلى من مجرد الاستخدام حيث ينفق الفرد وقته بشكل أكثر فعالية له ولغيره.

- **المستثمر للوقت:** ويعنى ذلك الفرد الذي يحقق نتائج معينة، أو يصل إلى أهداف محددة من خلال الأنشطة والمجهودات التي يمارسها فيما يتاح له من وقت.

ويتضح من عرض الأنماط الأربعة السابقة أن نجاح المؤسسة التعليمية مرهون بكون الأفراد العاملين بتلك المؤسسة على اختلاف أنواعهم من النمط الرابع؛ وهو المستثمر للوقت أو المنجز، والذي يستطيع أن يحقق نتائج مذهلة، ويصل إلى الأهداف المحددة مسبقاً بقيامه بالعديد من الأنشطة والمجهودات فيما يتاح له من وقت.

وهناك من قسم الأفراد في تعاملهم مع الوقت إلى ستة أنماط وذلك بناءً على موقف الشخص من مورد الوقت، ووجهة نظره لهذا المورد، وهذه الأنماط هي كما يلى (نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص ص ٤٣-٤٥):

- **النمط الأوتوقراطي:** وهذا النمط يؤمن عادة بمقولة " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يميل إلى التأجيل، فالوقت بالنسبة له هو الآن، وتتسم مواعيده بالدقة، ويحدد الأهداف ويحدد بداية ونهاية كل نشاط، ولا يميل لتفويض السلطة ولا يهتم بالعوامل الإنسانية، ويعمل من أجل العمل، ولا يهتم بالنتائج.
- **النمط الديمقراطي:** ينظر هذا النمط للوقت بأنه الأمس أو الماضي، ويؤمن بأن أحسن صور استغلال الوقت هي إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، فالإنسان في نظره أهم من الوقت، كما يقضى وقتاً طويلاً في إقامة علاقات ودية وأحاديث طويلة مع العاملين، ويحدد أوقات معينة لتنفيذ الأنشطة، ويسمح بتجاوزها لاعتبارات إنسانية.
- **النمط المتساهل:** لا ينظر هذا النمط للوقت باحترام، إذ لا قيمة له عنده، وينظر للحياة بروح التشاؤم، ولا يعتد بجدوى أي نشاط، ولا يحب الارتباط بمواعيد، والوقت في نظره غير كاف، كما لا يقيم وزناً للتخطيط أو لتطوير العمل ويتحسر دائماً على الماضي.
- **النمط البيروقراطي:** يهتم هذا النمط بالتفاصيل ويجد صعوبة في إنجاز الأعمال بسرعة لانشغاله بها كما ينصرف اهتمامه إلى الشكليات ويقضى وقتاً طويلاً في دراسة الموضوعات من الناحية الشكلية والإجرائية.

- **النمط المتوازن:** يؤمن هذا النمط بأهمية الوقت بهدف الإنجاز، ويعتقد أنه كلما زاد إمعاناً في الماضي أزداد بصيرة في المستقبل، كما ينظر للوقت نظرة اعتدال وتوازن فيستغل الوقت لتحقيق أهداف العمل ولإقامة علاقات إنسانية وبهذا يوفق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- **النمط الفعال:** يتطلع هذا النمط لكل ما هو جديد ولا يقضى وقتاً طويلاً في الأعمال ذات الطابع الروتيني، وينظر للوقت الذي ينفق على أنه استثمار، كما يهتم بالأهداف ويضع مستويات عمل متطورة وتدريب العاملين عليها، فنظرته للوقت بأنه المستقبل والحاضر.

عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية والمتعلقة بمدير المدرسة والمعلم والطالب:

هناك مجموعة من العوامل التي يتفق عليها علماء الإدارة والتي تسبب هدراً للوقت وتنقسم عوامل هدر الوقت إلى:

أولاً– عوامل هدر الوقت بشكل عام، وتشمل:

أ– **العوامل والمتغيرات الشخصية:** وتتمثل في ضعف الحالة الصحية، عدم الانضباط الذاتي لبعض الأفراد، الشعور بالملل والإحباط، الاستعجال ونفاذ الصبر، اللامبالاة وقلة الالتزام، الحالة المزاجية والنفسية، عدم قدرة بعض الأفراد على قول "لا" للآخرين (أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص٣٩).

ب– **العوامل والمتغيرات الاجتماعية:** وتتمثل هذه العوامل في الزيارات الغير المخططة، الاتصالات الهاتفية، الخلافات الأسرية، العلاقات المهنية، العلاقات الاجتماعية والتقاليد والعادات الاجتماعية.

ج– **العوامل والمتغيرات البيئية:** وتتمثل في ازدحام الطرق والمواصلات، الظروف المناخية، الأزمات، انتظار الآخرين وتعدد المناسبات الاجتماعية، وهذه العوامل تفرض نفسها على المؤسسة التعليمية بكل أفرادها مما يؤدى إلى فقدان الوقت وضياع الكثير منه (يوسف عبد المعطى مصطفي، مرجع سابق، ص ٥١٦).

ثانياً– عوامل هدر الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية ويمكن تقسيم هذه العوامل والمتغيرات طبقاً لهذه الوظائف كما يلي:

أ- **العوامل المتصلة بالتخطيط:** ومن أهم هذه العوامل عدم وجود أهداف واضحة، عدم وجود أولويات مرتبة أو إعادة ترتيبها، الإدارة العشوائية والارتجالية، الإدارة وفقاً للموقف الراهن، الإدارة بالأزمات المفتعلة، القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد، طول فترات الانتظار وعدم الالتزام بالمواعيد، التسرع وعدم الصبر والسفر الفجائي الغير المخطط. (فاروق شوقي البوهي، مرجع سابق، ص ٤٧٠).

ب- **العوامل المتصلة بالتنظيم:** ومن أهم هذه العوامل الخلط بين السلطة والمسئولية، عدم التنظيم الشخصي، عدم وضوح الاختصاصات والمسئوليات والسلطات، ازدواجية المهام والجهد المبذول، تعدد الرؤساء والمشرفين على الشخص الواحد، سوء نظام الحفظ والسجلات، سوء المعدات والتجهيزات الإدارية المختلفة وبيئة العمل الغير الملائمة(كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري، ٢٠٠٨، ص ٤٩).

ج- **العوامل المتصلة بالرقابة:** ومن أهم هذه العوامل كثرة الزوار والهواتف، النقص في المعلومات، عدم وجود معايير وتقارير متابعة، الرقابة الشديدة، وجود أخطاء وأداء متدني، التغاضي عن الأداء الضعيف للمرؤوسين (نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص ١٥٨).

د- **العوامل المتصلة بالتوجيه:** ومن أهم هذه العوامل التوجيه الغير الفعال للمرؤوسين، الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة والروتينية، التفويض الغير الفعال أو غيابه، ضعف نظام الحوافز، ضعف التنسيق وغياب روح المشاركة وضعف القدرة على حل الخلافات أو التكيف (نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص ١٥٨).

هـ- **العوامل المتصلة بالاتصال:** ومن أهم هذه العوامل كثرة الاجتماعات واللجان، عدم وضوح نظام الاتصالات، سوء الفهم والافتقار إلى الإصغاء الجيد، الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية (بيومي محمد ضحاوى ورضا إبراهيم المليجى، مرجع سابق، ص١٣٩).

و- **العوامل المتصلة باتخاذ القرار:** ومن أهم هذه العوامل اتخاذ قرارات متسرعة، التردد في اتخاذ القرارات، التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ

القرار، الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات (أميمه عبد الخالق، مرجع سابق، ص ١٥٤).

ثالثاً– عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية والمتعلقة بالمدير والمعلم والطالب وتنقسم هذه العوامل إلى:

عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية والمتعلقة بمدير المدرسة منها (هيفاء بنت حسن بن مصطفي الشامي، ٢٠٠٢، ص٣٠):

- استدعاء المعلم من الفصل، أو زيارة المدير أو أولياء الأمور المفاجئة للفصل.
- تكليف المعلم بأعمال خاصة بالمدرسة، مما يؤدى إلى تأخر المعلم في حضور الحصص الدراسية أو غيابه.
- عقد اجتماع للمعلمين أثناء اليوم الدراسي.
- إلغاء بعض الحصص الدراسية، والاستعاضة عنها بالأنشطة الغير الصفية، نظراً لغياب المعلم.
- السماح للطلاب بممارسة أنشطة مدرسية في غير وقتها مثل الألعاب الرياضية.

عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية والمتعلقة بالمعلم منها (آرون بينافوت وليمور جاد، ٢٠٠٤، ص٣٧٧):

١–عوامل ومعوقات إدارية تواجه المعلم وتهدر وقت الحصة، وتتمثل في:

- عدم القدرة على ضبط سلوكيات الطلبة داخل الفصل.
- المبالغة في الاستعداد للزيارات والدعوات والطلبات.
- الابتداء بالعمل قبل التفكير فيه.
- ترك المهام قبل الانتهاء منها.
- المنافسة والمشاكل الشخصية بين المعلمين وبعضهم وبالأخص على الدروس الخصوصية.

٢–عوامل ومعوقات خاصة بعدم معرفة المعلم كيف ينظم وقت الحصة، ومنها:

- التأخر عن حضور الحصص الدراسية.
- الانتقال من موضوع لأخر أو من نشاط تعليمي لأخر بسرعة غير مناسبة لمستوى الطلاب.
- الانتهاء من التدريس قبل انتهاء وقت الحصة الرسمي.

- عدم تجهيز المواد التعليمية التي يحتاجها المعلم أثناء الشرح في الفصل.
- التأخر عن حضور الحصة الأولى.
- تناول المأكولات والمشروبات في أوقات الحصص.
- الغياب المتكرر للمعلمين، واستغلال وقتهم لإعطاء الدروس الخصوصية، وهذا يترتب عليه كثرة الحصص الاحتياطية والتي قد يتولاها مدرسون غير متخصصون في المادة، وهذا بالطبع ينفر الطالب من الذهاب للمدرسة، وقد يكون السبب في غياب المعلمين هو شعورهم بعدم الرضا عما يتقاضونه من مرتبات، أو نظراً لبعد أماكن سكنهم عن المدرسة وصعوبة المواصلات.

٣-عوامل ومعوقات خاصة بالجدول المدرسي، ومنها:

- أن الجدول المدرسي مصمم على أساس المنهج لا على أساس الطالب.
- أن الجدول الدراسي غير مرن ومصمم على أساس حصص دراسية.
- تغيير الجدول الدراسي باستمرار لأسباب شتى منها الانتقالات، الانتدابات، الإعارات والتعاقدات.
- قلة ساعات اليوم الدراسي وبالأخص في المدارس ذات الفترتين.

٤-عوامل ومعوقات خاصة بالجانب المهنى للمعلم، ومنها:

- عدم التمكن من المادة العلمية.
- سوء التخطيط للدرس وعدم تحديد الأهداف وبالأخص بالنسبة للمدرسين الذين يعملون في حقل التعليم لسنوات.
- الملل والتعب والإرهاق بسبب زيادة أعباء العمل.
- سوء طرق التدريس المستخدمة.

ج-عوامل هدر الوقت المتعلقة بالطالب وتتمثل في(يوسف عبد المعطى مصطفي،مرجع سابق،ص ٥١٦،٥١٧):.

- التأخر عن حضور الحصص بعد فسح تناول الغذاء أو بعد الفسح القصيرة بين الحصص أو بعد حصص الأنشطة المختلفة.
- وصول بعض الطلاب بعد بدء الدرس مما يحدث تشويشاً ويربك الطلاب لفترة من الزمن.
- الشغب والفوضى أثناء الحصص.

- عدم الانتباه أثناء شرح المعلم.
- تأخر الطالب عن حضور الحصة الأولى.
- الأحاديث الجانبية بين الطلاب وعدم سيطرة المعلم على الحصة.
- المشاحنة والمشاجرة بين الطلاب، وتدنى المستوى الأخلاقي.
- أن الطالب يعتبر أن ذهابه للمدرسة فرصة للترفية والتسلية وممارسة الألعاب الرياضية.
- الاعتماد المبالغ فيه على الدروس الخصوصية وعدم الالتفات لشرح المعلم.

الدراسة الميدانية:

أولاً– إجراءات الدراسة الميدانية:

أهداف الدراسة الميدانية تهدف هذه الدراسة إلى:

١– تعرف عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية.

٢– تعرف الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر وقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق
بالإدارة المدرسية.

٣– تعرف عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم.

٤– تعرف الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر وقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم.

أدوات الدراسة الميدانية:

نظراً لما تسفر عنه الدراسة الميدانية من أهمية خاصة في جمع البيانات و المعلومات الناتجة من جهات معنية، والتي تعتبر نابعة من الموقع الأصلي كان لابد أن تستخدم الدراسة أيضاً بعض الأدوات الخاصة بالدراسة الميدانية والتي يعتمد عليها البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية للحصول على المعلومات والبيانات والإحصائيات والتي تكون أكثر فاعلية وواقعية. ولقد فرضت طبيعة هذا البحث وما يتوخى من أهداف الحاجة إلى استخدام الاستبيان Questionnaire حيث يعد الاستبيان من الوسائل المناسبة والمتاحة لجمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة أستبيانين، وفيما يلي تحديد خطوات بناء الاستبيان:

١. قامت الباحثة بتحديد نوع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها في البحث حتى يمكن تحديد الأسئلة التي تشملها استمارة الاستبيان.
٢. صاغت الباحثة الأسئلة صياغة منطقية وراعت في صيغتها أن تتمتع بدرجة من السهولة، وأن تكون بعيدة عن الإيحاء أو التأويل.
٣. إعداد الاستمارتين الإعداد النهائي في ضوء التغيرات التي طرأت بحيث يكون صالحاً للتطبيق، ومناسباً كأداة في البحث القائم.

وصف الصورة النهائية للاستبيانيين:

أ- وصف الصورة النهائية للاستبانة الأولى:

وتطبق هذه الاستبانة على مديرى مدارس التعليم الثانوى العام، ويضم صفحتين، ومجموعة من المحاور الداخلية عددها ٢ وهي على النحو التالي:

١- أهم عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية ويشمل (١٤) بنداً.
٢- الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر وقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية ويشمل (١٤) بنداً.

وبذلك تتكون الأستبانة الأولى من ٢٨ بنداً موزعين على المحاور السابق ذكرها.

ثانياً- وصف الصورة النهائية للاستبانة الثانية:

وتطبق هذه الاستبانة على معلمى مدارس التعليم الثانوى العام، ويضم صفحتين، ومجموعة من المحاور الداخلية عددها ٢ وهي على النحو التالي:

١- عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم ويشمل (١٤) بنداً.
٢- تعرف الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر وقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم ويشمل (٩) بنداً.

وبذلك تتكون الأستبانة الثانية من ٢٣ بنداً موزعين على المحاور السابق ذكرها.

وقد صيغت أستمارات الاستبيانيين في صورة يستجيب لها أفراد العينة من خلال وضع علامة (✓) أمام العبارة وفي الخانة التي تناسب آرائهم وذلك من خلال مقياس ثلاثي (أوافق- لا أوافق- إلى حد ما).

ج – عينة البحث:

من المعروف أن دراسة أي مجتمع عن طريق عينة ممثلة له تمثيلاً جيداً يغنى عن دراسة المجتمع الأصلي، وأن النتائج المستفادة من الأفراد الذين شملتهم العينة يمكن أن تعمم على أفراد المجتمع الأصلي الذي اختير منه أفراد البحث، واختارت الباحثة محافظة الفيوم لتطبيق الدراسة الميدانية، وقد اختارت الباحثة أربع مديريات تعليمية في هذه المحافظة، وحرصت الباحثة أن تشمل مدارس العينة المستويات الاجتماعية المختلفة والمدارس النموذجية والعادية، وكانت عينة المدارس الحكومية الثانوية بالمحافظة كما هو موضح بالجدول التالي:.

جدول (١) **العينة الأساسية للبحث**

م	الإدارة التعليمية	العدد الكلى للمدارس	العينة المأخوذة	النسبة المئوية
١	إدارة الفيوم التعليمية	٢٩	١٢	%٤١.٣
٢	إدارة اطسا التعليمية	١٠	٧	%٧٠
٣	إدارة يوسف الصديق التعليمية	١٠	٤	%٤٠
٤	إدارة سنورس التعليمية	١٠	٧	%٧٠
	الإجمالى	**٥٩**	**٣٠**	**%٥٠.٨٤**

ويوضح الجدول التالي العينة الكلية للبحث:

جدول (٢)

رقم الفئة	العينة	العدد
الأولى	مديرى مدارس التعليم الثانوى العام	٧٠
الثانية	معلمى مدارس التعليم الثانوى العام	١٢٠

ويوضح الجدول السابق فئات العينة التي استخدمت في البحث والتي بلغ الإجمالي العام لها (١٩٠) فرداً

أما الجدول التالي فيوضح عدد الاستمارات الكلية التي تم توزيعها والصالح منها للاستخدام والذي تم استبعاده.

جدول (٣) **إحصائية بعدد استمارات الأستبيانين المستخدمة**

رقم الاستبانة	العدد	الصالح منها	المستبعد منها والذي لم يسترجع
الأولى	٧٠	٦٠	١٠
الثانية	١٢٠	٩٠	٣٠

المعالجة الإحصائية للبيانات:

قامت الباحثة بتفريغ بيانات الاستبيانين في جداول تكرارية ثم قامت بمعالجة البيانات باستخدام الآتي:

النسب المئوية فى كل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبيانين بعد ترتيبها حسب معدلاتها لتوضيح أي العبارات ثم الاتفاق عليها بنسب مئوية مرتفعة وأيها أجيب عنها بنسب مئوية منخفضة والتعليق على ذلك في كل محور.

اختيار كا٢ chi-square test كما هو وارد بالمعادلات الآتية:

$$\text{كا}٢ = \text{مجـ} \frac{(\text{ت ث} - \text{ت ع})^{٢}}{\text{ت ع}}$$

حيث ت ث:- التكرار التجريبي أو الملاحظ ت ع:- التكرار المتوقع

وتحسب درجات الحرية في هذه الحالة باستخدام المعادلة:

د.ح = ٣-١= ٢

٣ – الوزن النسبي ويحسب بالمعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية للاتفاق} = \frac{٣\times\text{ك}١ + ٢\times\text{ك}٢ + ١ \times \text{ك}٣}{٣\ \text{ن}} \times ١٠٠$$

حيث ك١ = التكرار موافق، وك٢= التكرار إلى حد ما، وك٣= تكرار غير موافق.

ن = عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الاستبانة.

ثانيًا- نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج الاستبانة الأولى والخاصة بمديرى مدارس التعليم الثانوى العام:

أولاً- نتائج المحور الأول هو عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية ويتضمن هذا المحور بعض عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية وبسؤال أفراد العينة عن هذه العوامل جاءت استجابتهم كما هي موضحه بالجدول التالي:

جدول (٤) استجابات أفراد العينة عن أهم عوامل هدر الوقت
داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		كا ٢	الوزن النسبي	الترتيب
		لتكرار	%	لتكرار	%	التكرار	%			
١	استدعاء المدير لبعض الطلاب أثناء الحصة.	36	60	11	18.3	13	21.6	12.5	79.4	١٠
٢	استدعاء المدير للمعلم أثناء الحصة.	31	51.6	15	25	14	23.3	17.1	76.1	١٣
٣	عقد اجتماع للمعلمين خلال الحصص الدراسية.	37	61.6	19	31.6	4	6.6	15.3	85	٥
٤	تكليف المعلم بأمور إدارية أثناء الحصة الدراسية.	42	70	17	28.3	1	1.6	24.7	89.4	٢
٥	الزيارات المفاجئة للمعلم بالفصل من قبل المدير أو أولياء الأمور.	31	51.6	22	36.6	7	11.6	8.7	80	٩
٦	تهاون إدارة المدرسة في تطبيق العقوبة على المعلمين المتغيبين عن حضور بعض الحصص.	29	48.3	21	35	10	16.6	9.1	77.2	١٢
٧	تهاون إدارة المدرسة في تطبيق العقوبة على الطلاب المتغيبين عن حضور بعض الحصص.	41	68.3	15	25	4	6.6	24.1	87.2	٣
٨	تهاون الإدارة مع الطلاب المشاغبين أثناء الحصة مما يؤدى إلى تكرار الأخطاء.	36	60	10	16.6	14	23.3	27.6	78.8	١١
٩	إسناد الحصص الاحتياطية إلى معلمين في غير تخصص معلم الحصة الأساسية.	35	58.3	15	25	10	16.6	17.5	80.5	٨
١٠	افتقاد الجدول للتوزيع المناسب لحصص الأنشطة والمواد الدراسية خلال اليوم الدراسي.	45	75	14	23.3	1	1.6	33.1	91.1	١
١١	كثرة تغيير الجدول الدراسي أثناء الفصل الدراسي.	31	51.6	13	21.6	16	26.6	21.3	75	١٤
١٢	تنقلات وانتدابات المعلمين أثناء العام الدراسي.	38	63.3	15	25	7	11.6	19.9	83.8	٦
١٣	كثرة المهام المكلف بها مديري المدارس مما يطرهم لتخصيص جزء كبير من الوقت في تأدية مهام معينة على حساب الوقت المخصص في تأدية مهام أخرى.	42	70	12	20	6	10	29.2	86.6	٤
١٤	مبالغة المدير في الاهتمام بالأعمال الإدارية واهمال الجوانب الفنية والتوجيهية، وإغفال متابعة تنفيذ توجيهات الموجهين مما يؤثر على تحصيل الطلاب	34	17	18.8	31.4	7.11	11.8	12.3	81.6	٧

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة **المستنقاه** حول أهم عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية إلا أنه قيم كا٢ دالة إحصائيا حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٧٦.١% إلى ٩١.١%بمتوسط نسبة يقدر ٨٣.٠٥% وهى نسبة متوسطة ومن خلالها يتضح أن من أهم عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية تتركز فى:.

- استدعاء المدير لبعض الطلاب أثناء الحصة.
- افتقاد الجدول للتوزيع المناسب لحصص الأنشطة والمواد الدراسية خلال اليوم الدراسي.
- تكليف المعلم بأمور إدارية أثناء الحصة الدراسية.
- تهاون إدارة المدرسة في تطبيق العقوبة على الطلاب المتغيبين عن حضور بعض الحصص.
- كثرة المهام المكلف بها مديري المدارس مما يطرهم لتخصيص جزء كبير من الوقت في تأدية مهام معينة على حساب الوقت المخصص في تأدية مهام أخرى.
- عقد اجتماع للمعلمين خلال الحصص الدراسية.
- تنقلات وانتدابات المعلمين أثناء العام الدراسي.
- مبالغة المدير في الاهتمام بالأعمال الإدارية وإهمال الجوانب الفنية والتوجيهية، وإغفال متابعة تنفيذ توجيهات الموجهين مما يؤثر على تحصيل الطلاب.
- إسناد الحصص الاحتياطية إلى معلمين في غير تخصص معلم الحصة الأساسية.
- الزيارات المفاجئة للمعلم بالفصل من قبل المدير أو أولياء الأمور.
- استدعاء المدير للمعلم أثناء الحصة.

ثانيا: نتائج المحور الثانى هو الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر وقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية ويتضمن هذا المحور بعض حلول هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة

المدرسية وبسؤال أفراد العينة عن هذه الحلول جاءت استجابتهم كما هي موضحه بالجدول التالي:

جدول (٥) استجابات أفراد العينة عن الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		كا ٢	الوزن النسبي	الترتيب
		لتكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
١	الانتهاء من عمليات نقل وانتداب المعلمين قبل بداية العام الدراسى.	37	61.6	12	20	11	18.3	23.7	81.1	١١
٢	متابعة التزام الطلاب بمواعيد بداية ونهاية الحصص الدراسية.	41	68.3	10	16.6	9	15	31.1	84.4	٧
٣	عقد ندوات تثقيفية للطلاب عن ضرورة إدارة الوقت وعدم إهداره.	34	56.6	13	21.6	13	21.6	20.7	78.3	١٢
٤	عقد دورات تدريبية للمعلمين عن كيفية إدارة الوقت بشكل فعال.	43	71.6	15	25	2	3.3	27.9	89.4	١
٥	الانتهاء من إعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسى.	41	68.3	14	23.3	5	8.3	25.1	86.6	٥
٦	إعلام المعلمين بالجداول الدراسية قبل بداية الفصل الدراسى.	41	68.3	17	28.3	2	3.3	22.7	88.3	٣
٧	عقد الاجتماعات المدرسية خلال الفسح أو بعد انتهاء اليوم الدراسى.	32	53.3	12	20	16	26.6	23.2	75.5	١٤
٨	متابعة الإشراف لمدى التزام المعلمين بمواعيد بداية ونهاية الحصص الدراسية.	43	71.6	14	23.3	3	5	28.7	88.8	٢
٩	تنظيم زيارات صفية للمعلمين بالفصول.	41	68.3	13	21.6	6	10	26.3	86.1	٦
١٠	تفعيل مجموعات التقوية بالمدارس كبديل للدروس الخصوصية.	38	63.3	12	20	10	16.6	24.4	82.2	٩
١١	إعطاء كل معلم نصابه الأسبوعي من الحصص وفقاً للقرارات الوزارية وحسب درجته.	34	56.6	10	16.6	16	26.6	27.6	76.6	١٣
١٢	وضع خطة متعلقة بكيفية إدارة لحصص الاحتياطية بالشكل الذي يفيد الطلاب.	39	65	11	18.3	10	16.6	27.1	82.7	٨
١٣	متابعة تسجيل حضور وغياب الطلاب بدقة خلال الحصص.	38	63.3	11	18.3	11	18.3	26.3	81.6	١٠
١٤	اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال الطلاب الذين تعدى غيابهم الحد المسموح به.	41	68.3	15	25	4	6.6	24.1	87.2	٤

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة **المستنقاه** حول الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية إلا أنه قيم كا٢ دالة إحصائيا حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٧٥.٥%.إلى ٨٩.٤%بمتوسط نسبة يقدر ٨٢.٤٥% وهى نسبة متوسطة ومن خلالها يتضح أن من أهم الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالإدارة المدرسية هى على النحو التالى:

- الانتهاء من عمليات نقل وانتداب المعلمين قبل بداية العام الدراسي.
- متابعة التزام الطلاب بمواعيد بداية ونهاية الحصص الدراسية.
- عقد ندوات تثقيفية للطلاب عن ضرورة إدارة الوقت وعدم إهداره.
- عقد دورات تدريبية للمعلمين عن كيفية إدارة الوقت بشكل فعال.
- الانتهاء من إعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي.
- إعلام المعلمين بالجداول الدراسية قبل بداية الفصل الدراسي.
- عقد الاجتماعات المدرسية خلال الفسح أو بعد انتهاء اليوم الدراسي.
- متابعة الإشراف لمدى التزام المعلمين بمواعيد بداية ونهاية الحصص الدراسية.
- تنظيم زيارات صفية للمعلمين بالفصول.
- تفعيل مجموعات التقوية بالمدارس كبديل للدروس الخصوصية.
- إعطاء كل معلم نصابه الأسبوعي من الحصص وفقاً للقرارات الوزارية وحسب درجته.
- وضع خطة متعلقة بكيفية إدارة لحصص الاحتياطية بالشكل الذي يفيد الطلاب.
- متابعة تسجيل حضور وغياب الطلاب بدقة خلال الحصص.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال الطلاب الذين تعدى غيابهم الحد المسموح به.

ثانيًا– نتائج الاستبانة الثانية:

(١) نتائج المحور الأول هو عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم ويتضمن هذا المحور بعض عوامل هدر الوقت

داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم وبسؤال أفراد العينة عن هذه العوامل جاءت استجابتهم كما هي موضحه بالجدول التالي:

جدول (٦) استجابات أفراد العينة عن أهم عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		كا ٢	الوزن النسبي	الترتيب
		لتكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
١	ضعف قدرة المعلم على التخطيط لإدارة وقت الحصة.	51	56.6	17	18.8	22	24.4	22.4	77.4	١١
٢	انشغال المعلم بالأحاديث مع الزملاء أثناء الحصة.	52	57.7	28	31.1	10	11.1	29.6	82.2	٤
٣	شغل الحصة بموضوعات جانبية لا علاقة لها بالدرس مع الطلاب.	43	47.7	23	25.5	24	26.6	8.4	73.7	١٤
٤	توقف المعلم عن الشرح لإحضار مواد تعليمية من خارج الفصل.	68	75.5	13	14.4	9	10	72.4	88.5	١
٥	تكرار توقف المعلم عن الشرح لضبط النظام في الفصل.	45	50	27	30	18	20	12.6	76.6	١٢
٦	استخدام المعلم لهاتفه المحمول أثناء الحصة.	54	60	13	14.4	23	25.5	30.4	78.1	١٠
٧	الإعداد غير الجيد من قبل بعض المعلمين لدروسهم.	51	56.6	27	30	12	13.3	25.8	81.1	٧
٨	غياب بعض المعلمين عن المدرسة.	48	53.3	18	20	24	26.6	16.8	75.5	١٣
٩	كثرة العبء التدريسي لدى بعض المعلمين.	58	64.4	23	25.5	9	10	42.4	84.8	٣
١٠	استغراق المعلم وقت الحصة لإعداد وتشغيل الوسيلة التعليمية.	56	62.2	19	21.1	15	16.6	34.1	81.8	٥
١١	خروج بعض المعلمين في أوقات حصصهم لإنهاء التزامات شخصية.	53	58.8	18	20	19	21.1	26.4	79.2	٩
١٢	ضعف تمكن المعلم من مادته العلمية.	57	63.3	13	14.4	20	22.2	37.2	80.3	٨
١٣	قيام بعض المعلمين بإعطاء درس خصوصي بالمدرسة أثناء وقت بعض الحصص الدراسية.	62	68.8	17	18.8	11	12.2	51.8	85.5	٢
١٤	تكاسل المعلم عن الشرح أثناء الحصة لتوفير جهده للدرس الخصوصي.	57	63.3	16	17.7	17	18.8	36.4	81.4	٦

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة **المستنقاه** حول أهم عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم إلا أنه قيم كا٢ دالة أحصائياً حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٧٣.٧%.إلى ٨٨.٥% بمتوسط نسبة يقدر ٨١.١% وهى نسبة متوسطة ومن خلالها يتضح أن من أهم عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم تتركز فى:.

- ضعف قدرة المعلم على التخطيط لإدارة وقت الحصة.
- انشغال المعلم بالأحاديث مع الزملاء أثناء الحصة.
- شغل الحصة بموضوعات جانبية لا علاقة لها بالدرس مع الطلاب.
- توقف المعلم عن الشرح لإحضار مواد تعليمية من خارج الفصل.
- تكرار توقف المعلم عن الشرح لضبط النظام في الفصل.
- استخدام المعلم لهاتفه المحمول أثناء الحصة.
- الإعداد غير الجيد من قبل بعض المعلمين لدروسهم.
- غياب بعض المعلمين عن المدرسة.
- كثرة العبء التدريسي لدى بعض المعلمين.
- استغراق المعلم وقت الحصة لإعداد وتشغيل الوسيلة التعليمية.
- خروج بعض المعلمين في أوقات حصصهم لإنهاء التزامات شخصية.
- ضعف تمكن المعلم من مادته العلمية.
- قيام بعض المعلمين بإعطاء درس خصوصي بالمدرسة أثناء وقت بعض الحصص الدراسية.
- تكاسل المعلم عن الشرح أثناء الحصة لتوفير جهده للدرس الخصوصي.

ثانيًا- نتائج المحور الثانى هو الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر وقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم ويتضمن هذا المحور بعض الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم وبسؤال أفراد العينة عن هذه الحلول جاءت استجابتهم كما هي موضحه بالجدول التالي:

جدول (٧) استجابات أفراد العينة عن أهم الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		كا ٢	الوزن النسبي	الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
١	زيارة المعلم الأول للمعلمين بالفصول وفقاً للقواعد.	42	46.6	18	20	30	33.3	9.6	71.1	٧
٢	إعداد وتجهيز الوسيلة التعليمية قبل بداية الحصة.	45	50	22	24.4	23	25.5	11.2	74.8	٦
٣	وضع لافتة داخل الفصل مدون عليها الميثاق المتعلق بالقواعد الصفية المتفق عليها بين المعلم والطلاب.	49	54.4	15	16.6	26	28.8	20.1	75.1	٥
٤	استخدام المعلم لطرق تدريس حديثة تجذب الطلاب.	52	57.7	18	20	20	22.2	24.2	78.5	٣
٥	إحضار المعلم لمستلزمات العملية التدريسية التي يحتاجها داخل الفصل.	62	68.8	17	18.8	11	12.2	51.8	85.5	١
٦	تشجيع الطلاب على المشاركة في إدارة الفصل والتحكم الذاتي في أنفسهم.	51	56.6	16	17.7	23	25.5	22.8	77.1	٤
٧	استثمار المعلم لوقت الحصة الدراسية بعيداً عن الأحاديث الجانبية.	31	34.4	22	24.4	37	41.1	3.8	64.4	٩
٨	القيام بالأعمال الإدارية في غير وقت الحصة الدراسية.	53	58.8	18	20	19	21.1	26.4	79.2	٢
٩	تقنين خروج الطلاب من الفصل.	41	45.5	16	17.7	33	36.6	10.8	69.6	٨

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة **المستنقاه** حول أهم الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم إلا أنه قيم كا٢ دالة إحصائيا حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٦٤.٤%.إلى ٨٥.٥%بمتوسط نسبة يقدر ٧٤.٩% وهى نسبة متوسطة ومن خلالها يتضح أن من أهم الحلول المقترحة لمواجهة عوامل هدر الوقت داخل مدارس التعليم الثانوى العام والتى تتعلق بالمعلم هى على النحو التالى:

- زيارة المعلم الأول للمعلمين بالفصول وفقاً للقواعد.
- إعداد وتجهيز الوسيلة التعليمية قبل بداية الحصة.
- وضع لافتة داخل الفصل مدون عليها الميثاق المتعلق بالقواعد الصفية المتفق عليها بين المعلم والطلاب.
- استخدام المعلم لطرق تدريس حديثة تجذب الطلاب.
- إحضار المعلم لمستلزمات العملية التدريسية التي يحتاجها داخل الفصل.
- تشجيع الطلاب على المشاركة في إدارة الفصل والتحكم الذاتي في أنفسهم.
- استثمار المعلم لوقت الحصة الدراسية بعيداً عن الأحاديث الجانبية.
- القيام بالأعمال الإدارية في غير وقت الحصة الدراسية.
- تقنين خروج الطلاب من الفصل.

توصيات الدراسة:

من خلال عرض الباحثة للإطاريين النظرى والميدانى توصى بضرورة ما يلى:

- الاطلاع على سجلات حضور وغياب الطلاب والمعلمين أثناء الزيارات ومطابقتها بالواقع الفعلي.
- ترك الحرية للمعلمين لتوزيع موضوعات المنهج على مدار الفصل الدراسي حسب سهولتها وصعوبتها واختيار التوقيت المناسب لتدريسها.
- الانتهاء من عمليات نقل وانتداب المعلمين قبل بداية العام الدراسي وذلك بمخاطبة الإدارة التعليمية قبل الندب أو النقل بفترة كافية واستعجال الإجراءات اللازمة للنقل أو الانتداب.
- المتابعة المستمرة لمدى التزام المعلمين والطلاب بحضور الحصص الدراسية وفي الوقت المحدد لبدايتها وعدم الانصراف قبل انتهائها.
- الانتهاء من إعداد الجداول الدراسية قبل بداية الفصل الدراسي، وإعلام كل معلم بالجدول الخاص به.
- توفير نسخة من الجدول الخاص بفصول كل دور في بدايته حتى يسهل الوصول إليها بأقصى سرعة عند الحاجة لذلك.
- عقد الاجتماعات المدرسية في وقت الفسح أو بعد انتهاء اليوم الدراسي بما لا يؤثر على وقت الحصص مع مراعاة أن يتم الإعلان عن هذه الاجتماعات

والهدف منها وموعدها ومكانها والزمن الذي ستستغرقه والموضوعات التي سيتم مناقشتها، مع الالتزام بكل ما تم الإعلان عنه.

- وضع خطة أسبوعية ويومية من قبل المدير لزيارة الفصول الدراسية لمتابعة سير العملية التعليمية بما لا يهدر وقت الحصة.
- تفعيل دور الأخصائي النفسي والأخصائي الاجتماعي بالمدرسة وحثهم على حل مشكلات الطلاب السلوكية والنفسية، ومتابعة ذلك باستمرار.
- تفعيل مجموعات التقوية بالمدارس على النحو الذي ينظمه وينص عليه القرار الوزاري مع مراعاة أن يتم اختيار المعلمين ذوى الكفاءة للتدريس بمجموعات التقوية لتشجيع الطلاب على الاشتراك فيها.
- أن يكون مدير المدرسة ديمقراطياً في إدارته إذ أن ذلك يؤثر على المعلمين وإدارتهم للفصول.
- تخصيص حوافز مادية أو معنوية للمعلمين المتميزين والأكثر التزاماً عن طريق عمل مسابقة المعلم المثالي لكل أسبوع أو شهر لتكريمه.
- عقد مجموعة من الندوات للمعلمين لتوعيتهم بطبيعة المرحلة العمرية لطلاب التعليم الثانوي العام ومخاطرها وكيفية التعامل مع المشكلات السلوكية التي قد تحدث تجنباً لإهدار الوقت.
- عقد ندوات للطلاب لمناقشة بعض السلوكيات غير اللائقة التي تصدر عن بعض الطلاب.
- تنظيم حصص الجدول الدراسي بشكل يحقق أقصى استفادة للطلاب بوقت الحصص وعلى حسب درجة تركيزهم، كأن تكون حصص الفيزياء والرياضيات والكيمياء والأحياء في بداية اليوم الدراسي وحصص اللغات والمجالات في نهاية اليوم الدراسي.
- أن تفعل إدارة المدرسة القرارات الوزارية الصادرة بشأن الهواتف المحمولة سواء بالنسبة للمعلم أو الطلاب، وأيضاً القرارات المتعلقة بتجريم الدروس الخصوصية بالمدارس، وذلك بتطبيق العقوبة المنصوص عليها في هذه القرارات.
- تفعيل القرارات المتعلقة بعقاب الطلاب المشاغبين أو المقصرين.

- تفعيل القرارات الوزارية المتعلقة بحضور وغياب الطلاب مع الالتزام بالمساواة في التعامل وعدم المجاملة، واتخاذ الإجراءات المنصوص عليها في القرارات الوزارية حيال الطلاب الذين تعدى غيابهم الحد المسموح به.
- توفير حصص فراغ في الجدول الدراسي لكل معلم كل يوم حتى يتسنى له الراحة أو تناول الطعام أو بعض المشروبات، فلا يلجأ لعمل ذلك أثناء الحصص الدراسية.
- عدم تكليف المعلم بأي أمور إدارية أثناء الحصة فيما عدا تسجيل حضور وغياب الطلاب، ومن الممكن أن يقوم المعلم بذلك أثناء قيام الطلاب بأي عمل كلفهم به.
- عمل جدول زمني لزيارة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلى، وذلك بتخصيص يوم من كل أسبوع أو وقت معين خلال اليوم الدراسي لهذه الزيارات.
- الإعداد الجيد للموضوعات التي يقوم بتدريسها مع تحديد الوقت اللازم لكل جزئية في الموضوع والالتزام بهذه الخطة الزمنية.
- التدرب على تشغيل الوسيلة التعليمية والتأكد من سلامتها قبل بداية الحصة وذلك خلال الوقت التحضيري.
- تحديد مجموعة من القواعد والإرشادات السلوكية للطلاب والتي تعتبر بمثابة ميثاق العمل بالفصل، والاتفاق عليها مع الطلاب من بداية الفصل الدراسي والاتفاق على العقوبة التي يتم إيقاعها على من يخالف هذا الميثاق.
- الالتزام بالحضور والانصراف في الوقت المحدد وتجنب البداية المتأخرة للدرس أو النهاية المبكرة.
- العمل على إكساب الطلاب للسلوكيات الجيدة من خلال (تقديم المعلم نفسه كنموذج وقدوة حسنة للطلاب– دعم وتعزيز السلوكيات المرغوب فيها– مناقشة الطلاب وإقناعهم بالتخلي عن السلوكيات غير المرغوب فيها).
- أن يراعى المعلم الفروق الفردية بين الطلاب وبعضهم البعض.
- عدم التحدث في موضوعات جانبية لا علاقة لها بالدرس وتجنب الحديث في الموضوعات الجدلية التي تقسم الطلاب إلى فريقين كالتحدث في الأمور السياسية.

- التحدث بصوت واضح حتى لا يضطر المعلم إلى إعادة الشرح وبالتالي إهدار الوقت، مع مراعاة تغيير نبرات الصوت لأن هذا يجذب انتباه الطلاب أثناء الشرح.
- أن تكون حركة المعلم المنظمة بالفصل وأثناء الشرح بالشكل المناسب الذي لا يشتت انتباه الطالب.
- التخطيط الجيد لإدارة وقت الحصة وتوزيعه على عناصر الدرس وفقاً لحجمها وأهميتها وزيادة وقت التعلم الأكاديمي.
- التنويع في طرق التدريس المستخدمة لجذب انتباه الطلاب.
- تضمين خطة التدريس بعض التمارين والمراجعات ومتابعة حلها مع الطلاب أثناء الحصص.
- تشجيع الطلاب على المشاركة في إدارة الفصل والتحكم الذاتي في أنفسهم.
- تفعيل معلمي الأنشطة والمجالات المختلفة لحصصهم وطلب الاحتياجات اللازمة لذلك من إدارة المدرسة.
- عدم اللجوء للعقاب البدني مهما كانت الظروف ومهما بلغ الموقف، حيث أن العقاب البدني مجرم، وعدم التلفظ بألفاظ غير لائقة أو وصف الطلاب بها.
- عدم إجبار الطلاب على تلقى الدروس الخصوصية وعدم تهديدهم بدرجات أعمال السنة في حالة عدم الاستجابة.
- اطلاع المعلم على كامل المنهج الدراسي الموكل إليه تدريسه في بداية العام الدراسي وعلى توزيعه على أشهر السنة واختيار أفضل الطرق والوسائل التعليمية المساعدة لتحقيق أهدافه العامة والخاصة.
- ألا يغادر المعلم المدرسة إلا عند الحاجة وبإذن من إدارة المدرسة وبعد إنتهاءه من عمله.
- أن يهتم المعلم بالسبورة من حيث تدوين المعلومات الرئيسية عليها، ومن حيث استخدامها أثناء الشرح على أن تكون منظمة والمعلومات المدونة عليها مرتبة، وألا يتركها مملوءة للطلاب بعد انتهاء وقت الحصة.
- استدعاء المعلم للأخصائي النفسي أو الأخصائي الاجتماعي في حالة العجز عن التعامل مع بعض المشكلات السلوكية التي تصدر عن بعض الطلاب.

- أن يوزع المعلم درجات أعمال السنة على طلاب الصفوف التي يقوم بالتدريس لها دون مجاملة أو محاباة أحد وخصوصاً الطلاب الذين يأخذون درس خصوصي عنده.
- أن يتعامل مع الأمور وفقاً لأهميتها ودرجة إلحاحها.
- أن يفوض بعض الأمور التي يمكن تفويضها للطلاب للقيام بها.
- أن يستغل أوقات النشاط والتركيز بالنسبة له وللطلاب في شرح الجزئيات الصعبة.
- أن ينوع المعلم في نمط إدارته للصف وذلك حسب الموقف، فقد يستدعى الموقف أن يكون المعلم ديكتاتوري أو أن يكون ديمقراطي، أو أن يكون تحفيزي، فلا يوجد نمط أفضل من الأخر ولكن كل الأنماط يمكن إتباعها حسب الموقف.

المراجـــع

أولاً– المراجع العربية:

إبراهيم مصطفي وآخرون: المعجم الوسيط، الجزء الأول، تركيا، المكتبة الإسلامية، د.ت، ص ١٠٤٨.

أحمد إبراهيم أحمد: واقع الاعتماد التربوي في المدارس، الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠١١، ص ص ٣٠–٣٢.

أحمد جلال حسن إسماعيل: إدارة الوقت واستثماره في مجال إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر "دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط،كلية التربية،، ٢٠٠٦م، ص١.

أحمد محمد غنيم: مهارات إدارة الوقت، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠١٠، ص٧.

آرون بينافوت وليمور جاد: وقت التدريس الفعلي في المدارس الابتدائية الأفريقية: العوامل التي تضعف من مستوى المدارس في الدول النامية، ترجمة محمد كمال لطفي، مجلة مستقبليات، المجلد (٣٤)، العدد (٣)، ٢٠٠٤، ص ٣٧٧.

أسامة محمد شاكر عبد العليم وآخرون:. قدرة مدير المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية فى ضوء سنوات الخبرة فى مجال الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بالأزهر، العدد ٥٦، ١٩٩٦.

أميمه عبد الخالق: فاعلية الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية،، ٢٠٠٩، ص ١٢٨.

أنطونيوس كمال حليم وهاني شفيق: كيف تدير حياتك؟ الاستخدام الأمثل للوقت، القاهرة، دار الكرمة، ط٢، ٢٠١٢، ص ١١٨.

بسام صلاح محمود، إبراهيم أحمد السيد إبراهيم: إدارة الوقت لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية "دراسة ميدانية "، مجلة كلية التربية ببني سويف، الجزء (١)، العدد (١٣)، ٢٠٠٨،، ص ص٢٩٧،٢٩٨.

بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة عمان، دار المسيرة، ٢٠١٠، ص ٤٠٣.

بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي: توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة، دار الفكر الغربي، ٢٠١٠، ص ١١٥.

ثناء إبراهيم موسى: إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى "دراسة ميدانية"، الإسكندرية، دار الثقافة العلمية، ٢٠٠٦، ص ص٨٨، ٨٩،.

حسن شحاته وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣م، ص ١٠٧.

حسن محمد حسن زيادة: تصور مقترح لتفعيل أداء مديري المدارس الإعدادية باستخدام إدارة الوقت " دراسة ميدانية بمحافظة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا،كلية التربية،، ٢٠١١، ص ص ٢٧٨،٢٧٩.

ذهب نايف مظهور الشمرى: إدارة الوقت المدرسي بمدارس البنات بمدينة حائل "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد (١٧)، مايو ٢٠١٠، ص١٠٦.

رافده الحريري: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط٢، عمان، دار الفكر، ٢٠١٠، ص١٤٥.

رانيا قدري أحمد مرجان: مدخل إدارة الوقت لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية – جامعة قناة السويس "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التربية ببورسعيد، ٢٠٠٧،، ص ٦٨.

وزارة التربية والعليم: الإطار العام لمناهج المرحلة الثانوية العامة لعام ٢٠١٢م، مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية، ص ص ٢،٣.

سليمان حسين موسى المزين: فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرين، العدد الأول،٢٠١٢ ، ص ص٣٧٧،٣٧٨، متاح على
http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/ 10/11/2012..

سوزان محمد المهدي: مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية بأسيوط، العدد (٩)، ٢٠٠٣، ص ١٦٠.

السيد عبد المنعم على متولي حجازي: إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وأثرها في تحقيق بعض الأهداف الجامعية " دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ٢٠٠٨، ص ص ٨٢،٨٣.

الشيخ الداوى: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ع ٧، ٢٠١٠، ص ٢١٨.

عبد الكريم أحمد بدران: عوامل انقطاع تلاميذ الثانوية العامة عن الذهاب إلى المدرسة قرب نهاية العام الدراسي ومقترحات حلها" دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد(٢٢)، ٢٠٠١).

فاروق شوقي البوهي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية "المفاهيم والنظريات، إدارة الأزمات، الوقت، الاجتماعات"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١، ص ٤٦٢.

فاروق عبده قلية وأحمد عبد الفتاح الزكى: معجم مصطلحات التربية، الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠٠٤م، ص ١٠٣.

فهد بن عوض الله زاخم: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، متطلب تكميلي للماجستير، جامعة أم القرى،،كلية التربية، ٢٠٠٨، ص ص ٤٠-٤٦.

قاسم بن عائل الحربي: الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل "مداخل جديدة...لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦، ص ١٧٠.

كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري: واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، متطلب تكميلي للماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية التربية،، ٢٠٠٨، ص ٤٩.

ماجدة مصطفي عبدا لله عبد الرازق: تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام باستخدام مدخل إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة،، جامعة عين شمس،كلية التربية، ٢٠٠٣.

المجالس القومية المتخصصة:. تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجي، الدورة السابعة والعشرون، ٢٠٠٠، ص٤١.

مجدي عزيز إبراهيم: تطوير التعليم في عصر العولمة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠، ص ص ٢١٥ ،٢١٦.

محمد أحمد محمد عوض: " تدريب معلمي التعليم الثانوي العام أثناء الخدمة في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية بأسيوط، يونية، ١٩٩٥، ص ٩٨٣.

محمد الصيرفي: إدارة الوقت، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٧، ص ص ٤٨-٥٠.

محمد جابر محمود رمضان: مدى توافر مبادئ إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بكليات جامعة جنوب الوادى، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، العدد(٢٩)، يناير ٢٠١١، ص ١١٣.

مروة مصطفي محمد: دور المدرسة الابتدائية في تنمية بعض مهارات إدارة الوقت لدى تلاميذها " دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط،كلية التربية، ٢٠٠٦.

منتهى محسن: واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام فى كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، المجلد الثانى، العدد الرابع، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد، ٢٠١١م، ص ٦٨٨.

ميريل دوجلاس، دونا دوجلاس: الطريق الفعال لإدارة الوقت والنفس والمال، القاهرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية؛ الترجمة باعتماد خالد العامري، ٢٠٠٨، ص ص ١٨،١٩.

نادر أحمد أبو شيحة: مدخل إلى إدارة الوقت، عمان، دار المسيرة، ٢٠٠٩، ص١٩٧.

هيفاء بنت حسن بن مصطفي الشامي: أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية" دراسة ميدانية على مدارس التعليم

العام للبنات بمدينة مكة المكرمة"، متطلب تكميلي للماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٢، ص٣٠.

وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٩/٦ /٢٠٠٥م بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، ص١٠.

وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٨٨) لسنة ٢٠١٢م بشأن نظام الدراسة والامتحانات للصف الثالث الثانوي العام، مادة (١٠)، ص ٥.

يوسف عبد المعطى مصطفي، الإدارة التربوية معالم جديدة لعالم جديد، ط٣، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٠، ص ٥١٤.

ثانيًا– المراجع الأجنبية:

Edwards, Gerald: The Relationship Between Uses of Time Management Techniques and Sources of Stress Among Public School Superintendents in Missouri, Ed.D., Saint Louis University, 2006 .

) Hill-Yelverton , Mernia: Time Management of Elementary, Middle and High School Principals, Ed.D., The University of Texas at El Paso, 2003.

Issam M. Mansour: The Effectiveness Degree of Time Management for High Schools Principals and Teachers at First and Second Educational Directorate in Amman, European Journal of Social Sciences, Vol.25, No.3 (2011), pp.423,424.

Jo-Ana D. Chase and others: Time Management Strategies for Research Productivity, http://online.sagepub.com/search/results, p.7,11/12/2012.

Larry, Cleo Denise: Management Use and Preferred Time Management Practices of Middle and Secondary School Principals in Selected Southern States, Ed.D., The University of Alabama at Birmingham, 2003

Taylor, Kevin C : A study of principals' perceptions regarding time management, Ph.D., Kansas State University, 2007.