

## الفصل الثاني

أولاً، مقدمة:

أن استخدام الوقت بشكل فعال هو أهم المهارات التي يمكن أن يملكها مدير المدرسة، ومع ذلك فإن الكثير من المديرين والعاملين معهم يعملون بطرق فيها الكثير من إهدار الوقت، فتحسين إدارة الوقت تزيد من مستوي إنتاجية المدرسة. ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب التجديد في الإدارة.

هناك بعض المحاولات التي تعرضت لتفسير وتبرير كيفية حدوث التجديد في الإدارة وهو ما يسمى بالنماذج.

أو هو الاتجاه إلى دراسة التغير كما هو واقع، والابتعاد بقدر الإمكان عن المناقشات النظرية الجديدة والاكتفاء بتحديد إطار نظري، أو نموذج تصوري يصلح في تحديد فروض معينة<sup>(١)</sup>.

والنموذج عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعتقدات تستخدم لتفسير الظواهر أو التنبؤ بها، وهي اختصار وصفي لهذه الظواهر وكيفية التعامل معها<sup>(٢)</sup>.

لذا فإن النموذج ليس حقائق مطلقة وإنما هو تكوينات فرضية نشأت عن طريق التجربة والخطأ والملاحظة وهو قابل للإثبات أو الرفض بصفة دائمة ومستمرة، لذا فإنه من الصعب الحكم عليها بالخطأ أو الصواب بقدر ما يحكم عليه بالفائدة أو عدمها. كما انه القدرة على التفسير بشكل أكبر للظواهر والتنبؤ بها<sup>(٣)</sup>.

(١) سناء الخولي، للتغير الاجتماعي والتحديث، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨، ص ٣٣.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى، نجاته عيد الله النابه، مرجع سابق، ص ٢١.

(٣) المرجع السابق، ص ٢١.

ويمكن أن نعرف النموذج بأنه نظام كامل للحصول على المعرفة لتوجيه العمل فضلاً عن أنه نظام لجمع المعلومات والحقائق وتفسير طبيعة المواقف الإدارية. وفي ضوء ما سبق يتضح أن للنماذج الإدارية عدة وظائف من أهمها ما يلي (١):

١- مرشد دليل العمل: فالنماذج الإدارية تستخدم كإطار مرجعي يسترشد به عند العمل أو الممارسة.

٢- أساس للبحث العلمي: فالنماذج تستخدم كإطار مرجعي عند تنظيم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية في مجال الإدارة المدرسية.

٣- أساس إعداد وتدريب الإداريين: فالنماذج تدخل كعنصر رئيسي في البرامج التدريبية لإعداد الإداريين التربويين.

٤- دليل لشرح طبيعة الإدارة: فالنماذج تستخدم في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها.

ولقد تفاوتت نماذج الإدارة المدرسية في نظرتها للعملية الإدارية وفي تحليلها وتفسيرها للسلوك الإداري، فبعض هذه النماذج تنظر إلى الإدارة على أنها تنظيم رسمي ينشأ ويخطط له بواسطة مصممين متخصصين وتحكمه قواعد ثابتة تربط بين أجزاء هذا التنظيم وهي الفكرة الأساسية التي بنى عليها النموذج البيروقراطي، وبعض هذه النماذج قد تنظر إلى الإدارة على أساس نظام فرعى يرتبط بغيره من الأنظمة الفرعية للنظام التربوي التي تكون في مجموعها نظاماً كلياً متكاملماً وفق منهج النظم كما أن البعض الآخر من هذه النماذج قد تنظر إلى الإدارة المدرسية على أساس أنها موقفية وبالتالي لا توجد مبادئ

(١) رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة، الرياض: مطبعة الفرزدق التجارية، ١٩٨٧، ص ٣٧.

عامة وتقنيات إدارية من شأنها أن تقدم المساعدة لرجل الإدارة على تحليل مشكلات الموقف محاولة حلها<sup>(١)</sup>.

ومما سبق يتضح أنه يجب أن يدرك مدير المدرسة أثر سلوكه على الآخرين. فطريقة الإدارة وتوقيت السلوك الإداري مهم في نجاح الإدارة في المدرسة، لذلك يجب على مدير المدرسة النموذج الإداري الذي يساعده على تحقيق أفضل نتيجة في أقل وقت ممكن.

وفي هذا الفصل يحاول الكاتب الإجابة عن السؤال التالي "ما النماذج الحديثة لإدارة وعلاقتها بإدارة الوقت؟"

ولإجابة عن هذا التساؤل يقوم الدارس باستعراض أهم النماذج الحديثة في مجال الإدارة وعلاقتها بإدارة الوقت بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية.

ثانياً، النموذج البيروقراطي، *Bureaucratie's Model*

يقصد بالبيروقراطية الكلمة اليونانية *Bureau-Cracy* وهي إدارة المكاتب أو سلطة المكاتب أو التنظيم النموذجي المثالي الخاص بالمؤسسات الكبيرة الحجم والتي تقوم وفق خصائص معينة<sup>(٢)</sup>.

والمقصود بهذا إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية كما تحددها القواعد والقوانين الرسمية، وبما يحقق مبدأ الكفاءة للمدرسة، كما أن نمط العلاقات التي تسود بين العاملين في النموذج البيروقراطي يتسم بالآتي<sup>(٣)</sup>:

(١) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك، مرجع سابق، ص ١٨٨-١٨٩.  
 (٢) أحمد إبراهيم أحمد، "رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي"، بحث مقدم إلى مؤتمر: "نحو مشروع حضارى تربيوى لمصر المنعقد فى القاهرة فى الفترة من ١١ : ١٢ أبريل ١٩٨٧، دراسات المؤتمر، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٨٧، ص ٢٤٣.  
 (٣) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص ١٩٠-١٩١.

**مبدأ العفانية:**

ويعنى التوجهات الهدافية للمدرسة، فكل نشاط تقوم به يرتبط بوضوح بأهدافها المحددة، وهذا التوجه الهدفي بشكل السبب القانوني والمسوغ الشرعي لأي نمط تمارسه المدرسة.

**مبدأ الكفاية:**

ويشير إلى علاقة الكلفة والفاعلية، حيث أن الكلفة هي حجم الإنفاق من موارد المدرسة، والفاعلية هي مدى تحقيق المدرسة لأهدافها، والاختيار المقبول هو الذي يتصف بأفضل نسبة للعلاقة بين التكلفة والعائد.

ويحدد النموذج البيروقراطي ست خصائص بيروقراطية تشكل كل منها وحدة ومتفاعلة مع خصائص أخرى مهمة في زيادة كفاءة المدرسة وهذه الخصائص هي (١):

- هناك مجالات للتخصص الوظيفي تحددها القوانين واللوائح.
- توزيع الأنشطة والأعمال على العاملين باعتبارها واجبات رسمية، وبحيث يحدد لكل وظيفة جزء من العمل، ويكون شاغل هذه الوظيفة مسؤولاً عن القيام به.
- توزيع السلطة أو صلاحية اتخاذ القرار التي يتمتع بها شاغل الوظيفة في تسيير العمل وتوجيه العاملين.
- يتم شغل الوظائف على أساس التعيين من قبل المستويات الرئاسية، ووفقاً للمؤهل الذي يحصل عليه الموظف، والذي يمكنه من القيام بواجباته.
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات تتخذ شكلاً هرمياً تشرف بموجبه المستويات العليا من التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا، ووفقاً لهذا

(١) محمد مختار عثمان، مبدأ علم الإدارة العامة، بنغازي: دار بونس، الطبعة الثانية، ١٩٩٥، ص ٢٤٤.

الشكل الهرمي يكون للمستويات الأعلى حق إصدار الأوامر للمستويات الأدنى ومراجعة أعمالهم وإقرارها أو إلغائها أو تعديلها، كما يكون اتصال العاملين بالمستويات الأعلى عن طريق التدرج ومن خلال المستويات الإدارية الأدنى فالأعلى وبطريقة منظمة محددة .

- أن جميع المعاملات في التنظيم البيروقراطي سواء التي تتم داخل هذه المدرسة أو خارجها يتم تدوينها في صورة وثائق رسمية، ويتم حفظها في ملفات يستفاد منها في الاستخدامات المستقبلية، سواء في صنع القرار أو إعداد التقارير وما إلى ذلك.

ومن خلال هذه الخصائص المميزة للنموذج البيروقراطي يمكن القول إنه نموذج مثالي نظري قد يصعب تطبيقه، وهو نموذج له إيجابياته وسلبياته، فهو من ناحية نوعاً من الحماية للعاملين في المدرسة عن طريق القواعد والقوانين التي تسن لحمايتهم، وتضمن لهم معاملة ثابتة وعادلة، كما أنه يقدم تقسيماً للعمل ويدعو إلى التخصص فيه مما يساعد على زيادة إنتاجية المدرسة<sup>(١)</sup>.

إلا أنه من ناحية أخرى يؤخذ عليه عدم سماحه بالنمو الشخصي للعاملين على نحو كاف وعدم الاستفادة الكاملة من إمكانيات العنصر البشري في المدرسة.

كما أن تقسيم العمل والتخصص الدقيق في جزئياته تؤدي إلى زيادة الكفاءة إلا أنه في نفس الوقت سيؤدي إلى الضجر والملل، وعدم السماح لتدخل المؤثرات الذاتية والشخصية، كما يؤدي إلى زيادة العقلانية. غير أنه قد يؤدي أيضاً إلى وجود مناخ جامد خالٍ من التفاعل الإنساني ممن يضعف من الروح المعنوية بالمدرسة، كما أن تطبيق

(1) Hog K. Wayne & Mjssel G. Cecil, Educational Administration Theory and Practice, New York: Random House, 2<sup>nd</sup>. Edition, 1992, PP. 81-82.

القواعد واللوائح التنظيمية يحقق من ناحية مبدأ العدالة والثبات في معاملة العاملين، غير أنه من ناحية أخرى يمكن أن يكون مصدر جمود في التعامل، بل أخطر من ذلك أن تتحول القواعد واللوائح إلى غاية في حد ذاتها. فبدلاً من أن تكون وسيلة لخدمة العمل والعاملين تصبح عائقاً في وجه هذا العمل<sup>(1)</sup>.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن التنظيم البيروقراطي بوصفه غير قادر على التكيف مع التغيير السريع فإنه يصبح عاجزاً عن مواجهة تعقيدات ومعدلات التغيير اللازمة. وبالتالي لا تتمكن الإدارة المدرسية - من خلال تبنيها لهذا النمط التنظيمي - قيمة الاستفادة من الوقت كمورد هام ومتاح بالنسبة لها. كما يساعد هذا النموذج الإداري إلى إهدار الوقت وضياعه بسبب اعتماده على الاتصالات الرأسية الهابطة أو الصاعدة، وانعدام الاتصالات الأفقية، مما يؤدي إلى استغراق وقت كبير في تأدية الأعمال، هذا بجانب تركيز الأفراد على تطبيق القواعد والإجراءات التي يفرضها هذا التنظيم يصرفهم عن تحقيق الأهداف التي ينشدها هذا التنظيم.

ومن هنا باتت الحاجة ملحة إلى استحداث نماذج إدارية جديدة، تعتمد على الوقت كمورد وليس قيد، ومن ثم تبني مفهوم المرونة وسرعة الحركة والتحول المستمر عبر الزمن، وهذه التنظيمات تنظر إلى الوقت كمورد وقيمة، هذا بالإضافة إلى أنها تعالج أوجه القصور التي يعاني منها التنظيم الوظيفي.

(1) Ibid., PP 82-83.

## Program's Model

## ثالثاً، النموذج البرنامجي

يشير اصطلاح البرنامج إلى تجمع من عناصر بشرية ومادية ترتبط معاً في تنظيم مؤقت لتحقيق هدف محدد (١).

ولقد ظهر النموذج البرنامجي من أجل التغلب على مواطن الضعف الموجودة في النموذج البيروقراطي، بينما يؤكد النموذج البيروقراطي على أهمية النظام والثبات، فإن النموذج البرنامجي يؤكد على المواءمة والتكيف (٢).

وهذا النموذج يوضع من أجل تحقيق نتائج معينة، حيث أن التركيز على النتائج يظهر كمييار لتصميمه، كما أن البعد الزمني له يرتبط بعنصر التوقيت الذي يحكمه ويتشكل فريق العمل داخل هذا النموذج المؤقت من عدد من الأفراد، وهم عادة ذو خلفيات ومهارات، ومعارف مختلفة، وهم يعملون من مواقع مختلفة داخل النموذج البيروقراطي من أجل العمل معاً في مهمة محددة ومعينة، ويوجد عادة مدير لهذه المجموعة، وهو مستمر في مهمته مع استمرار العمل المحدد لهؤلاء العاملين، ومدير المدرسة في هذا النموذج يقيم نفسه في أي وقت طبقاً لطبيعة العمل، وتقدمه عند مرحلة معينة من العمل (٣).

وبذلك فإن الأساس في تكوين فريق العمل داخل هذا النموذج هو التعرف على المشكلة أو المهمة الموكلة إليه، وتحديد النتائج المحددة المطلوبة لحلها وبالمثل فإنه على مستوى المدرسة ككل يتم التعرف على الأهداف ويتم تحويلها إلى برامج تعكس نتائج محددة يكون لها برنامج واضح ومحدد ينجزها، وهنا ينبغي أن التعرف على الحدود

(١) حسين حمادي، إدارة النظم - الطريق إلى القرن الواحد والعشرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية ١٩٩٢. ص ١٦١.

(2) William D. Hitt, Management in Action guidelines for New Managers, Columbus: Battelle. 1990. P. 168.

(٣) حسين حمادي، مرجع سابق، ص ص ١٦٢-١٦٣.

الزمنية للنموذج البرنامجي، فالحدود الزمنية جزء من الأهداف التي يبني علي أساسها البرنامج، لهذا فإنه من المتوقع أن ينسحب كل برنامج يحقق النتائج المحددة له في موعده (١).

وإذا ما تبنت المدرسة هذا النموذج الإداري يصبح علي فريق البرنامج داخل المدرسة القيام بعدد من الوظائف الهامة منها (٢):

- الفريق مسئول عن جودة التعليم.
- الفريق مسئول عن ترشيد وقت المعلمين في التدريس، وترشيد الوقت الغير مخصص للتدريس، والاستفادة من المكان والأدوات.
- يعمل الفريق كوسيلة للرقابة والتقويم وتحسين الجودة.
- يعمل هذا الفريق للإدارة المدرسية كقناة للمعلومات عن التغييرات اللازمة لتطوير العملية التعليمية، ويعتبر الفريق وسيلة قوية لإحداث واقتراح التغييرات ويجب ألا يكون هذا الفريق مجرد وسيلة أو أداء لجمع البيانات وإنما يجب أن يستخدم تلك البيانات لتحسين الفرص أمام المتعلمين، ولكي تقوم المدرسة بدورها علي أكمل وجه فإنها يجب أن تتكون من عدد كبير من الفرق المتداخلة بمعنى ألا تتكون الفرق من هيئات أكاديمية أو معاونة فقط، وإنما تختلط فيها هذه الهيئات مع بعضها البعض، حيث تقوم بعض الفرق بمهان طويلة المدى والأخرى بمهام قصيرة المدى.

(1) Edward Sallis, Total Quality Management in Education, London: Kogan Page. 1993. PP. 92-93.

(2) Ibid.. PP. 93-94.

ومن أهم خصائص النموذج البرنامجي ما يلي (١):

- يهدف النموذج البرنامجي إلى تحديد المشكلات والعمل على حلها والتي لا يصلح النموذج البيروقراطي لحلها.
- أنه يكمل النموذج البيروقراطي، ومن ثم فإنه يعمل في توازي أو مع النموذج البيروقراطي، لذا يمكن القول على هذا النموذج بالنموذج المكمل أو الموازي.
- أنه يتكون من نفس الأفراد الذين يعملون في النموذج البيروقراطي.
- تعتبر مخرجات النموذج البرنامجي مدخلات للنموذج البيروقراطي.
- أنه يعمل في ضوء معايير مختلفة عن المعايير المستخدمة في التنظيم البيروقراطي وتجدد الإشارة أن هناك ثمة مبادئ حاكمة لنجاح الفريق داخل النموذج البرنامجي وتتركز هذه المبادئ فيما يلي (٢):

- تحديد أدوار أعضاء الفريق بوضوح: فمن المهم معرفة من الذي سيقود الفريق ويكون المستشار الذي سيسهل مهمته، فمن البديهي أن مدير المدرسة هو الشخص الذي يجهز للمهمة ويقود فريق العاملين معه، وكذلك المستشار الذي يساعد العاملين معه على الوصول إلى الاستعمال الأفضل لأدوات صنع القرار وحل المشكلة، ولكن يكاد يكون من الصعب بالنسبة للفرد أن يوفر الوقت اللازم الذي يجمع بين أكثر من دور بنجاح، لذلك يجب أن يحدد مدير المدرسة الأدوار الهامة داخل فريق البحث، وأخذ الملاحظات والعلاقات الخارجية.

(1) William D. Hitt, Op. Cit., P. 168.

(2) Edward Sallis, Op. Cit., P. 95.

- **تحديد الأهداف بوضوح:** يحتاج الفريق أن تكون الأهداف المراد تحقيقها محددة بوضوح كما أنه من المهم بالنسبة للفريق أن يكون له رأي في المهمة الموكولة إليه ويرى ما يمكن عمله، ويجب أن تكون المهمة وثيقة الصلة باهتمامات الأعضاء.
- **أن تكون الموارد الأساسية للعمل متوفرة:** وتتمثل الموارد الأساسية التي يحتاجها الفريق في العنصر البشري، الوقت المكان، والطاقة، وتعتبر طاقة الفريق عنصراً هاماً جداً، والتي غالباً ما تهمل في المناقشات التي تدور حول فوق العمل لذا فمن المهم تسخير طاقة الفريق.
- **وضع خطة للعمل:** يجب أن تحتوي خطة العمل على متضمنات صلاحية المهمة فمن المحتمل أن تشمل علي خريطة الخطوات التي تتطلبها معالجة المشروع والموارد التي بواسطتها ينتظم الفريق.
- **وضع قواعد للعمل:** وهذه القواعد يجب أن تكون بسيطة، ومتفق عليها بواسطة أفراد الفريق، وهذه القواعد ضرورية لأنها تضع معايير هامة للسلوك.
- **وضع حدود للسلطة:** يحتاج الفريق أن يعرف كيف تتم محاسبته وحدود سلطته.
- **وضع أدوات مناسبة لحل المشاكل:** يتم وضع هذه الأدوات لحلول لهذه المشكلات
- **تنمية السلوك المغيّد للفريق:** فمن أهم المبادئ لتكوين فريق جيد أن تكون سلوكيات الفريق نافعة ومفيد، فهذه السلوكيات تجعل كل أعضاء الفريق قادرة علي العمل.

فمثلاً إذا كان هناك نشاط تقوم به المدرسة كعرض لمنتجات المدرسة فيقوم مدير المدرسة بتحديد أعضاء الفريق الذين سيقومون بهذه المهمة، ثم يقوم بتحديد المهمة تحديداً

دقيقاً، والوقت المطلوب فيه إنجاز المهمة. كذلك توفير الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بالمهمة، ثم يقوم فريق العمل بوضع خطة للقيام بالعمل في حدود القواعد والقوانين، كذلك يجب أن يوضح مدير المدرسة حدود سلطة الفريق، ووضوح أدوات مناسبة لحل المشاكل، مع تنمية السلوك المفيد للفريق.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن هناك علاقة واضحة بين النموذج البرنامجي وإدارة الوقت لأي مؤسسة تربوية، وهذه العلاقة تتضح من خلال الأساس الذي بمقتضاه يتشكل فريق العمل داخل البرنامج، حيث تعتبر الحدود الزمنية جزء من الأهداف التي يتشكل البرنامج على أساسها، وينسحب البرنامج بمجرد تحقيق الأهداف المحددة له في مدي زمني معين.

#### رابعاً، النموذج الشبكي، *Matrix's Model*

يقوم النموذج الشبكي على أساس تفاعل وتكامل كل من النموذج البيروقراطي والذي يؤسس على علاقات رأسية، والنموذج البرنامجي والذي يؤسس على علاقات أفقية وترجع أهمية النموذج الشبكي في أنه يقوم بتنفيذ أنشطة المدارس في حدود تكاليف وجدول زمني ومعايير أداء محددة، والشكل المحدد للعلاقة العضوية بين كل النموذج البيروقراطي والنموذج البرنامجي يتوقف على طبيعة ومتطلباتها وتتميز تلك العلاقة بعدة خصائص هي (١):

- تعيين مدير لكل برنامج من وكلاء المدرسة يعمل بمثابة مركز تجمع لكافة الأمور المتعلقة بالمهمة والمحددة والموقوتة والتي يعهد به إليها.

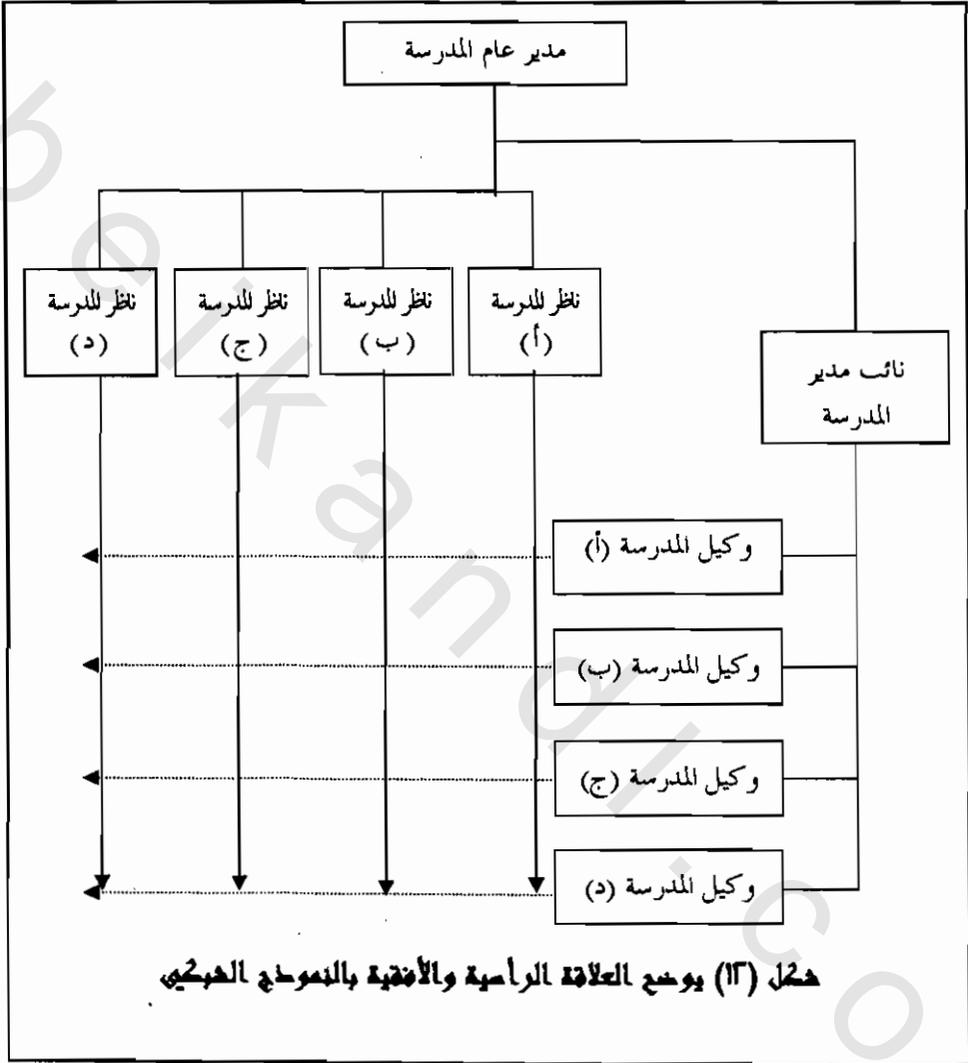
(١) حسين حمادي، مرجع سابق، ص ١٦٦ - ١٦٧.

- وجود مخزن من الكفاءات البشرية فى النموذج البيروقراطي، بحيث يسمح بالسحب منه بمرونة لكافة البرامج التي يتقرر تكوينها.
- يتم إعاره الخبرات البشرية من النموذج البيروقراطي إلى النموذج البرنامجي بصورة مؤقتة حتى تنتهي مهمتهم ليعودوا إلى بيتهم الأصلي فى النموذج البيروقراطي.
- تحدد خطوط الاتصال بين أجزاء النموذج البيروقراطي وأجزاء النموذج البرنامجي فى شكل نقاط واضحة على شبكة العلاقات وتعيين نقاط القرارات.
- يتم نقل الخبرات من آن لأخر بين النموذج البرنامجي والنموذج البيروقراطي بالشكل الذي يحق تفهم كل من النموذجين لطبيعة عمل الآخر، وضرورة تكامل جهودهما لتحقيق الأهداف الكلية للمدرسة.

ويمكن لمدرسة التعليم الأساسي من خلال تبنيها هذا النموذج أن تشكل من علاقات السلطة، فهناك السلطة فهناك السلطة التي تتدفق رأسياً فى الإدارات البيروقراطية، وهي السلطة المرتبطة بالمركز الوظيفي للفرد أي مجرد الاستناد إلى الوظيفة داخل المدرسة وهو متمثل فى نظار المدرسة، فى حين تتدفق السلطة أفقياً فى النموذج البرنامجي، وهي السلطة التي تستند على الكفاءة والخبرة الفنية أي أن الفرد يتمتع بالسلطة لأن له معرفة أو مهارة متخصصة فى مجال محدد بالذات والمتمثل فى وكلاء المدرسة، ويشرف عليهم نائب مدير المدرسة، وبذلك يتشكل نمط جديد من علاقات السلطة يشارك فيه كل العاملين فى المدرسة من أجل تنفيذ المهمة الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية خلال الجدول الزمني المحدد لها<sup>(١)</sup>.

(١) عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٤. ص ١٠٢-١٠٣.

وعليه يمكن توضيح العلاقات الرأسية والأفقية داخل المدرسة وفقاً للنموذج الشبكي في الشكل (١٢) (١):



(١) William D. Hitt. Op. Cit., P. 172.

ومن الشكل السابق نجد أن نظار المدرسة وكلاء المدرسة وهم منفذي البرامج يرفعون التقرير مباشرة إلي مدير عام المدرسة، كما أن العاملين في المدرسة يستقروا في نقط تقاطع الخطوط في الشكل السابق، ويقوم مدير عام المدرسة في شبكة العمل بثلاث وظائف هامة هي (١):

- توازن السلطة، أي أحداث توازن للسلطة بين مديري الإدارات البيروقراطية ومديري البرامج.
- إدارة محتوى القرار (وضع دلائل وإجراءات لاتخاذ القرارات).
- وضع معايير للعمل تجد القبول لدي المديرين في كل أذرع الشبكة ويعتمد نجاح الشبكة بدرجة كبيرة علي تنفيذ هذه الوظائف بنجاح.

ونظراً لطبيعة العلاقات الشبكية في هذا النمط التنظيمي، فإن احتمالات تضارب لاختصاصات بين ناظر المدرسة ووكيل المدرسة تكون قائمة، الأمر الذي يتطلب عناية خاصة في تحديد خطوط السلطة والمسئولية لكل منها، ولهذا فإن هيكل التنظيم الإداري داخل المدرسة وبطاقات الاختصاصات أوصاف المناصب البيروقراطية-الناظر-لا تكفي احتياجات النموذج الشبكي من توضيح لعلاقات العمل وتعاون الأفراد داخل المدرسة من أجل هذا يلزم تدعيم هيكل التنظيم الإداري داخل المدرسة الشبكي بنموذج علاقات شبكية يوضح مدي مساهمة كل من منصب تنظيمي في أنشطة المدرسة، ويعرف بأسم شبكة المسئوليات *Linear Responsibility Chart* (٢).

ويوجد العديد من الأساليب التي يستطيع بها فريق العمل إذا ما تم تبنيه في الإدارة المدرسية داخل النموذج الشبكي استثمار الوقت أفضل استثمار ممكن، ومن ثم تحقيق

(1) Edward Sallis, *Op. Cit.*, PP. 101-103.

(2) *Ibid.*, P. 103.

مستوى عال من الجودة في تحديد المشكلات والتوصل إلى حلها، ومن أهم الأساليب ما يلي:

### ١. خرائط التدفق: *Flow Charts*

تعتبر أداة هامة عندما تتطلب المشكلة مدخلاً نظمياً، أو حيث يتطلب النشاط أن يوضح من خلال الخريطة، وهذه الخريطة تساعد في تحديد خطوات العمليات والقرارات والأنشطة المطلوبة، كما تتيح هذه الخرائط الفهم الواضح للتمثيل البرنامجي للعمليات كما أنها وسائل مفيدة لوصف الإجراءات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية.

### ٢. تحليل باريتو: *Pareto Analysis*

توصل عالم الاقتصاد الإيطالي "باريتو *Pareto*" إلى قاعدة شهيرة سميت باسمه وهي باختصار تنص على أن (٨٠٪) من النتائج تحدث نتيجة تحقيق (٢٠٪) الأهداف الهامة، والعكس صحيح فإن (٢٠٪) من النتائج تحدث نتيجة (٨٠٪) من الأهداف قليلة الأهمية<sup>(١)</sup>.

أي أن معظم الأفراد بسبب إخفاقهم في وضع الأولويات يصرفون الكثير من وقتهم في أداء مهام خاطئة وقليلة الأهمية.

ويتطبيقها على البيئة المدرسة يمكن القول أن خرائط "باريتو *Pareto*" هي ببساطة شكل من أشكال خرائط رأسية تلفت الانتباه مباشرة إلى المشكلات الملحة التي تواجه أعضاء الفريق داخل أي مدرسة، ومن ثم تساعد في حل المشكلات<sup>(٢)</sup>.

وما هو جدير بالذكر أن النموذج الشبكي وأساليبه انتشرت في مجال التعليم على نطاق واسع من خلال التعليم الثانوي والجامعي في بريطانيا، فعلى سبيل المثال، نجد أن

(١) بسونى محمد البرادعى، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠٤. ص ١٠٠.

(٢) زهير الكايد، برنامج إدارة الوقت، الإمارات العربية المتحدة: معهد التنمية الإدارية، ١٩٩١. ص ٥.

برامج محو الأمية، وتقديم التكنولوجيا الحديثة في المدارس تكون أمثلة للنماذج البرامج التي تقام بالإضافة إلى النموذج البيروقراطي داخل المدرسة<sup>(١)</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن النموذج الشبكي يمثل مزجاً بين النموذج البيروقراطي والنموذج البرنامجي، أي انه يجمع بين مميزات النموذجين ويعالج أوجه القصور بهما ويمكن للإدارة المدرسية بمدرسة التعليم الأساسي عن طريق تبني هذا النموذج كنمط من أنماط النماذج الإدارية الحديثة للاستثمار الوقت والموارد الأخرى المتاحة لها، وذلك وصولاً إلى تحقيق معدلات عالية من الكفاءة في أدائها، وهذا يرجع إلى ما يلي:

- أن البعد الزمني جزء من أهداف النموذج الشبكي، وبهذا فإنه يعتبر الوقت كمورد وليس قيد، مما يتيح للإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الوقت وخصوصاً في الأنظمة المدرسية التعليمية في الدول النامية التي ينخفض فيها الوقت المتاح للإفادة من موارد أخرى أقل علاوة على ضيق الوقت الذي يصرفه التلميذ في المدرسة.
- تستطيع الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي من خلال تبني هذا النموذج الجديد إقامة نمط جديد من علاقات السلطة يجمع بين السلطة القائمة على الكفاءة والخبرة الفنية والسلطة الإدارية، وهذا من شأنه أن يقود إدارة مدرسة التعلم الأساسي إلى التصدي الفوري للمشكلات التي تواجهها، ومن ثم تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وبالتالي تحقيق الجودة والكفاءة في أداء هذه المدرسة، حتى يستطيع تلاميذ هذه المدرسة التزود بمهارات الحياة الأساسية والإفادة من فرص التعلم اللاحقة.

(1) Carle Heyel, The Encyclopaedia of Management, New York: Vannostrand Reinhold Company, 3<sup>rd</sup> Edition. 1982. P. 86.

- أن النموذج الشبكي يشكل نموذجاً مفتوحاً، ومن ثم فإنه يستمد موارده من البيئة المحيطة ويصب مخرجاته فيها، لذا فيمكن للإدارة المدرسية بمدرسة التعليم الأساسي عن طريق تبني هذا النموذج أن تحقيق أفضل استجابة ممكنة للتغيرات البيئية الآتية والمستقبلية بأقل جهد ووقت ممكن.
- يعكس النموذج الشبكي مجموعة من السمات، تسهم بشكل جاد في الوصول إلى النتائج التي تنشدها الإدارة المدرسية بمدرسة التعليم الأساسي بأقل وقت ممكن وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، ومن أهم هذه السمات:
  - = تحديد الأهداف بوضوح، بالإضافة إلى مشاركة في الخبرات، والمشاركة في العمل عبر مجموعات.
  - = يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، ونتيجة لذلك تظهر كير من الخبرات لتؤثر في قرارات معينة.
  - = يشترك جميع الأفراد داخل النموذج في تحديد القضايا ذات الأولوية ونطاق الوقت لها وخطوات العمل بها.
  - = يسمح النموذج الشبكي بالمشاركة في المسؤولية، مما يؤدي إلى تطوير وترسيخ الثقة بين الأفراد داخل النموذج.
  - = يكمن التوظيف الفعال للنموذج الشبكي في المشاركة في التقدير والمكافأة والعمل التعاوني.

خامساً، نموذج الإنتاج في الوقت المحدد، *Just-In Time Production's Model* هذا النموذج يطلق عليه في بعض الأحيان نموذج "جي. أي. تي." (*J.I.T.'s Model*) وينتشر هذا النموذج في اليابان.

هذا النموذج عبارة عن منهج لإدارة العمليات يتم فيه إدارة تلك العمليات علي أساس أداء كل عمل في وقت محدد، أي أنه يشمل كافة أنشطة المدرسة سواء تعليمية أو تربية<sup>(١)</sup>.

ويقوم نموذج (J.I.T.) علي مجموعة من (الركائز الرئيسة من أهمها ما يلي):

#### ١. هندسة القيمة Value Engineering

وهو أسلوب يتبعه نموذج (J.I.T.) لتحليل كل نتيجة من نتائجه إلي مكوناتها الرئيسة ومقارنتها بعضها البعض لتكوين وتجميع الأجزاء التي تتشابه في خصائصها لضمان تنميط أكبر قدر ممكن من المكونات<sup>(٢)</sup>.

وكذلك تشمل هندسة القيمة التحديد الدقيق لكل جزئية من جزئيات العمل وتفويض أحد العاملين بالقيام بعمل تلك الجزئية، وعند حدوث أي مشكلة يمكن الرجوع مباشرة للمسئول عنها لحلها، كما يساهم ذلك في التطوير والابتكار لكل جزئية علي حده ومعرفة مجالات الكفاءة أو أخطاء التنفيذ وكذلك التركيز علي الأعمال والأجزاء الاستراتيجية لحصول علي النتائج المرجوة<sup>(٣)</sup>.

#### ٢. نظام السحب من الموارد Pull System

يعتمد نموذج (J.I.T.) علي نتائج الأعمال التي تقوم بها المدرسة، وتعمل المدرسة علي تحديد المتطلبات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة، ويقوم كل مجموعة بعمل جزء

(١) عصام الدين مصطفى محمود، "الأثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج - منهج المخزون الصفري"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، ١٩٩٠، ص ٢.

(٢) محمد توفيق علي ماضي، "أنماط إدارة الإنتاج اليابانية - ماذا يمكن أن تقدمه للصناعة المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العملية، العدد الثاني، جامعه الإسكندرية: كلية التجارة، ١٩٩٠، ص ٢٣٤.

(٣) عصام الدين مصطفى محمود، مرجع سابق، ص ١٩٠.

معين من العمل الموكلول لهم، ولا تقوم المجموعة بأى أعمال إلا بعد انتهاء المجموعة السابقة له بالانتهاء من عملها كاملاً<sup>(١)</sup>.

فمثلاً إذا كانت المدرسة تستعد لعمل احتفال معين أو نشاط معين، فإن مدير المدرسة يقسم العاملين بالمدرسة إلى مجموعات عمل كل مجموعة تقوم بعمل محدد، وكل مجموعة تعتمد في عملها علي ما قامت به المجموعة السابقة لها بإنجازه، فمثلاً تقوم مجموعة بإعداد مرافق المدرسة لهذا النشاط أو الاحتفال، وتقوم مجموعة أخرى بتجهيز ما سيقدم من نشاط، وتقوم مجموعة أخرى بالتجهيز لاستقبال الزوار، وهكذا حتى يتم الانتهاء من العمل في الوقت المحدد.

### ٣. توفير وشراء احتياجات الإنتاج في الوقت المحدد: *Work Cells*

يقوم نموذج (J.I.T.) علي القيام بالأعمال المطلوبة في وقتها دون تأجيل، وبناء علي ذلك يجب علي مدير المدرسة في ظل هذا النموذج توفير المتطلبات والاحتياجات اللازمة للقيام بتلك الأعمال، وذلك يعطي الفرصة للعاملين في المدرسة القيام بأعمالهم دون تأخير نتيجة لعدم توفر احتياجاتهم<sup>(٢)</sup>.

### ٤. مجموعات العمل *Work Cells*

يعتمد نموذج (J.I.T.) علي تقسيم الفريق المكلف بالعمل إلي مجموعات ، بحيث تؤدي كل مجموعة عملها، ويظهر نتيجة العمل النهائية بصورة جيدة، وبالتالي يؤدي ذلك إلي تخفيض الوقت<sup>(٣)</sup>.

(١) المرجع السابق، ص ١٩١.

(٢) محمد توفيق علي ماضي، مرجع سابق، ص ٢٣٥.

(٣) السيد محمود سماحة، رؤية إستراتيجية في إدارة المنظمات الصناعية، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة،

١٩٩٥. ص ٥٧.

## 0. تخفيض وقت التهيئة والاعداد Setup Time minimized

يقدم نموذج (J.I.T.) بتخفيض وقت التهيئة والاعداد (التي أوني حرم من عن طريق<sup>(١)</sup>):

- تحديد كم العمل المطلوب. وتقسيم ذلك العمل علي مجموعات.
- تقسيم الإمكانيات المتاحة علي تلك المجموعات.
- دراسة قواعد الحركة والزمن اللازمة لتخفيض الوقت اللازم لأعمال التجهيز وينقسم وقت الإنجاز إلي وقت القيام بالعمل، بالإضافة إلي وقت فحص الإمكانيات المتاحة، وكذلك وقت الانتظار ووقت ظهور نتيجة العمل.
- ويقدم نموذج (J.I.T.) علي مجموعة من (الأهراف من أهمها ما يلي<sup>(٢)</sup>):
- تبسيط وتدقيق الإنتاج بمرونة: حيث يعتبر التبسيط هدف يسعى إليه نموذج (J.I.T.)، ولكنها لا يسعى إليه بشكل عادي بل هو يحارب من أجله، وتقوم علي استمرار العمل علي تبسيط كل جزء من أجزاء العمل، منذ وضع تصميم لنوع العمل، مروراً بخطوات العمل نفسه حتى الوصول إلي النتيجة النهائية للعمل كذلك العمل علي سهولة توفير الإمكانيات أثناء العمل.
- تحقيق أعلي مستوي من الجودة: يعتبر تحقيق أعلي من الجودة هو أحد أهم الأهداف لنموذج (J.I.T.) الرئيسة، ويتم تحقيق ذلك بعمل كل خطوة من خطوات العمل من البداية بشكل سليم وأداء صحيح وبالتالي لن يكون هناك هدر في وقت العمل أو إمكانيات العمل، مما يحقق الجودة.
- إلغاء الفاقد والضائع من الموارد: في نموذج (J.I.T.) ينظر إلي الفاقد علي أنه كل شيء لا يضيف للقيمة النهائية الخاصة للعمل، فهي فلسفة تنظر إلي الفاقد

(١) محمد توفيق علي ماضي، مرجع سابق، ص ٢٣٦-٢٣٨.

(٢) السيد محمود سماحة، مرجع سابق، ص ٦٠-٦٣.

بشكل شامل ليس فقط في الإمكانيات، ولكنها تنظر أيضاً إلى الفاقد من الوقت والمجهود، التي لا تضيف لقيمة العمل النهائي.

- التأكيد والعمل على التطوير المستمر والابتكار: لأن العمل على التطوير والابتكار في أي جزء من أجزاء العمل يساهم في تحقيق تخفيض في تكلفة العمل، ووجود مرونة في التعامل مع الظروف الطارئة، وكذلك وجود تصميم أمثل للعمل وتطوير هذا التصميم والابتكار فيه يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات والارتفاع بمستوي الجودة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق بناء علاقة قوية ووثيقة بين مدير المدرسة والعاملين معه.

وطبقاً لنموذج (J.I.T.) يرى مدير المدرسة أن العاملين معه هم أقدر من غيرهم على معرفة ظروف عملهم المحيطة بهم، وتشجيعهم على تقديم المقترحات وجعلها موضع الاعتبار، وهذا يجعل العاملين في المدرسة يتفانون في أعمالهم، وينمولديهم روح الانتماء لمدرستهم.

#### سادساً، نموذج المسار - الهدف، *The Path – Goal Model*

طور "هاوس House" نموذجاً أطلق عليه نموذج "المسار-الهدف" ويقصد بتعبير "المسار-الهدف" أن مدير المدرسة يمكنه التأثير على مسار العاملين بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المدرسة بطرق متنوعة<sup>(١)</sup>.

ويرى "هاوس" أنه لا توجد طريقة واحدة للإدارة الفعالة. بل يجب على مدير المدرسة اختيار النمط الذي يعتبر أكثر ملائمة في موقف معين ولاحتياجات العاملين معه<sup>(٢)</sup>.

(1) R. J., House, "A Path – Goal Theory Of Leader Effectiveness", Administrative Science Quarterly, No. (26), 1988, P. 321.

(2) Ibid., PP. 321- 322.

فنظرية التوقع توضح أن قوة الدافع لدى الأفراد لأداء عمل معين تتوقف على كل من قيمة الحافز لدى الفرد، ومدى توقع احتمال أن جهده سيؤدي إلى الأداء المطلوب ومدى توقع أو احتمال أن الأداء المطلوب سيرتب عليه الحصول على الحافز<sup>(١)</sup>.

ويفترض هاوس أن مدير المدرسة يستطيع أن يؤثر في:

- قيمة الحافز لدى الفرد.
  - تحسين احتمالات التوقع بأن الجهد سيؤدي إلى الأداء، وأن الأداء سيؤدي إلى الحافز.
- فيستطيع مدير المدرسة أن يؤثر في قيمة الحوافز الخارجية التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل.

فمثلاً يمكن لمدير المدرسة أن يحدد مستوى الأداء الذي يمكن علي أساسه للعاملين معه أن يحصل علي حوافز، ويستطيع سلوك المدير أيضاً أن يزيد من توقع العاملين معه أن الأداء الجيد سوف يؤدي إلي الحصول علي الحافز المطلوب.

ويرى "هاوس" أن نمط الإدارة الفعال هو الذي يحدث درجة عالية من التأثير في تحفيز العاملين. ويكون بذلك قد ربط الإدارة والدافعية حيث لا يمكن اختيار النمط الإداري قبل الأخذ في الاعتبار كيفية تحفيز العاملين بالمدرسة<sup>(٢)</sup>.

(1) Ibid., P. 323.

(2) Ibid., PP 26-30.

(3) Ibid., PP. 324 – 325.

وتر (ستخرم هارس) فى (النموذج نمطين من (الإثارة) (١):

### ١. النمط التأييدي:

فمدير المدرسة فى هذا النمط يظهر اهتماما بالمرتبة الاجتماعية وصالح واحتياجات العاملين بالمدرسة، ويعمل العاملون بالمدرسة على قدم المساواة ويظهر شعور الود والتقارب نحوهم.

### ٢. النمط الآلي:

فمدير المدرسة فى هذا النمط يساعد العاملين بالمدرسة على التعرف على الأداء المتوقع منهم، كما يعطى إرشادات محددة لما يجب عمله والكيفية التي يؤدي بها، ووضع الجداول الزمنية للعمل، ويحافظ على مستويات محددة من الأداء، ويطلب من العاملين بالمدرسة اتباع قواعد وإجراءات العمل المحددة مسبقاً.

ويتوقف (اختيار (أمر هزين) (النمطين) (الإثارة) (المدرسة على عاملين) هما (٢):

### أ. خصائص العاملين بالمدرسة:

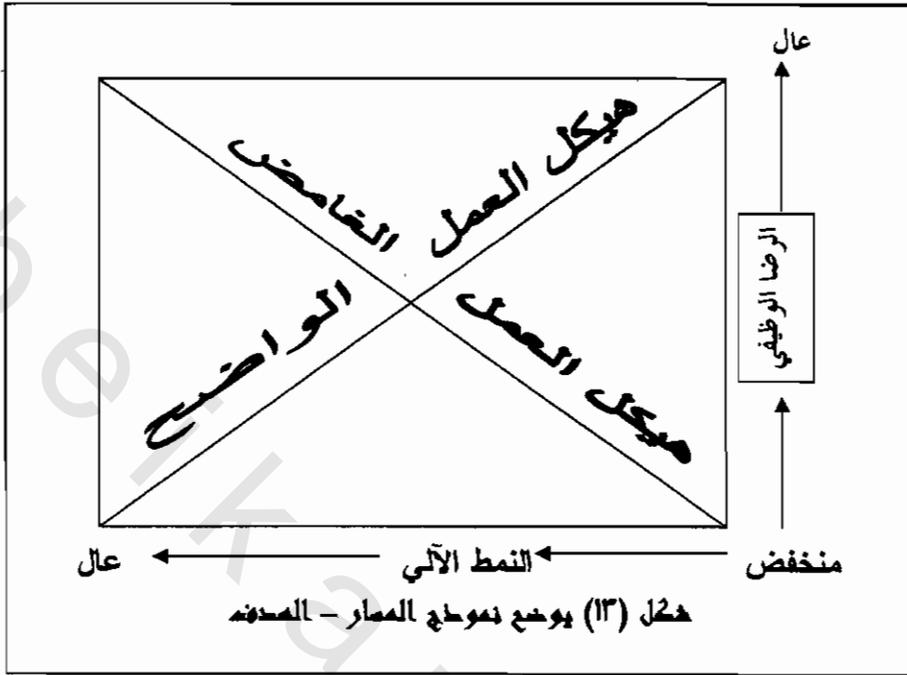
يفترض هذا النموذج أن سلوك مدير المدرسة سوف يكون مقبولاً لدى العاملين بالمدرسة، إذا أعتقد أن هذا السلوك سوف يكون مصدراً للخفاء. فعلى سبيل المثال إذا كان أحد العاملين بالمدرسة فى حاجة كبيرة إلى التقدير الشخصي والانتماء، فلا شك أن نمط المدير التأييدي يعمل كمصدر للإشباع والرضا فى هذه الحالة. ومن ناحية أخرى، إذا كان هذا العامل فى حاجة كبيرة للاستقلالية والمسئولية وتحقيق الذات فمن الأفضل تحفيزه بنمط الإدارة الآلية أكثر من النمط التأييدي.

(1) ibid. , P. 325.

(2) ibid. , PP. 326- 335.

## ب. هيكل العمل:

عندما تكون وسائل تحقيق الهدف فى المدرسة واضحة بسبب طبيعة العمل الروتينية، فإن محاولة مدير المدرسة توضيحها إلى مدى أبعد من ذلك سيؤدى إلى اعتقاد العاملين بالمدرسة أن مدير المدرسة يمارس نوعاً من الرقابة المحكمة التي لا داعي لها وبالرغم من أن الرقابة المحكمة قد تزيد من الأداء، فإنها سوف تؤدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي. لذلك فإن استخدام مدير المدرسة للنمط الآلي فى هذه الحالة يؤدى إلى عدم رضا العاملين بالمدرسة. وعلى العكس إذا استخدم النمط التأييدي فى هذا النوع من هيكل العمل فيؤدى إلى درجة عالية من الرضا لدى العاملين بالمدرسة. أما إذا كان هيكل العمل يتصف بدرجة عالية من الغموض ومركب ومتنوع فإن النمط الآلي يفيد على النحو الذي يساعد فيه العاملين بالمدرسة على التكيف مع مواقف عدم التأكد وتوضح المسارات التي تقود إلى الأهداف ذات القيمة العالية وحالة من الرضا الداخلي لدى العاملين بالمدرسة.



ويوضح الشكل (١٣) أثر هيكل العمل على سلوك مدير المدرسة والرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة. فهيك العمل يتوسط العلاقة بين سلوك مدير المدرسة والرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة. فعندما يكون هيكل العمل على درجة عالية من الوضوح فإن مدير المدرسة الذي لا يعطى تعليمات وإرشادات مكثفة، يؤدي إلى شعور العاملين بالمدرسة بدرجة عالية من الرضا. ومن ناحية أخرى، فعندما يكون هيكل العمل على درجة عالية من الغموض فإن النمط الآلي من الإدارة يؤدي إلى زيادة الرضا الداخلي لدى العاملين بالمدرسة<sup>(١)</sup>.

(1) *Ibid.*, P.337.

وعلى ذلك يتضح مما سبق أن نظرية المسار- والهدف تتمثل في أنها تربي إمكانية ممارسة مدير المدرسة نفسه أنماطاً إدارية في مواقف مختلفة لا نمطاً واحداً، وفي أنها جعلت فعالية مدير المدرسة مرتبط بالموقف وحاجات العاملين معه ومشاعرهم وتوقعاتهم من العمل. أي أن هذه الأهمية هي التي تحدد مهام مدير المدرسة الفعال المتمثلة فيما يلي:

- تفهم ومحاولة التعرف على دوافع العاملين في المدرسة والسعي إلى إشباعها.
- زيادة حوافز العاملين لتحقيق أهداف العمل.
- تحديد مسار أهداف العاملين وربطها بأهداف العمل.
- إزالة العوائق التي قد تعترض العاملين بالمدرسة.
- إثارة دوافع العاملين بالمدرسة وربطها بأهداف ومهام العمل.
- التكيف مع المواقف واستخدام النمط المناسب للمواقف لكسب رضاء العاملين وتحقيق أداء فعال.

كل ما سبق يؤدي إلى توفير الوقت في إنجاز المهام الموكولة إلى العاملين في المدرسة.

#### *Fiedler's Model*

سابعاً، نموذج فيدلر،

قام "فيدلر *Fidler*" بتطوير نموذج للإدارة أسماه نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية

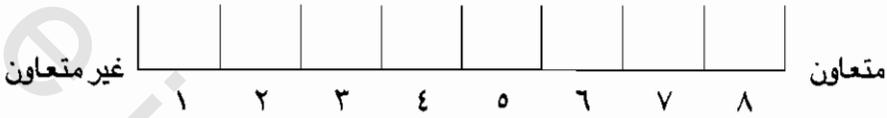
الإدارة.

ويقترح هذا النموذج نمط للإدارة الفعالة يعتمد على تفاعل سلوك مدير المدرسة مع

ثلاثة من المتغيرات الموقفية وهي: هيكله المهام، وعلاقات المدير بالعاملين معه، وقوة تأثير لشخصية مدير المدرسة<sup>(1)</sup>.

(1) C., F., Fiedler & M.M., Cherner, Leadership and Effective Management, New York: Mc Graw Hill Book Co., 1984, PP. 14 -17.

ويتم تقييم نمط الإدارة بتحديد النمط الإداري لمدير المدرسة من خلال تقديره للزميل الأقل تفضيلاً *Least Preferred Co-workers* أو (L.P.C.) وقد استخدم "فيدلر *Fiedler*" استقصاءً يطلب فيه من مدير المدرسة أن يصف الزميل الذي سيكون معه أقل استعداداً وتفضيلاً للعمل. وتضمن الاستقصاء قائمة من الأوصاف، ووضع كل وصف على مقياس من (٨) نقاط ومثال ذلك (١):



والمجموع الكلي للنقاط يعتبر مؤشراً عاماً للسلوك المفضل أو نظام للدوافع لدى مدير المدرسة. فإذا كان مجموع النقاط عالياً أي أن المدير وصف زميله الأقل تفضيلاً بالنسبة له بعبارات إيجابية فمعنى ذلك أن سلوك مدير المدرسة المفضل يميل نحو نمط الإدارة الذي يركز على العامل. وأن هدفه الرئيسي هو الارتباط والاندماج مع الآخرين. أما إذا كان مجموع النقاط منخفضاً أي أن مدير المدرسة الذي وصف زميله الأقل تفضيلاً بالنسبة له بعبارات سلبية، فمعنى ذلك أن سلوك المدير المفضل يميل نحو نمط الإدارة الذي يركز على العمل. ولذلك فهو يرفض الأشخاص الذين لا يستطيع العمل معهم، وأن هدفه الرئيسي هو إنجاز العمل.

(1) *Ibid.*, P. 65.

## المتغيرات الموقفت :

وتشمل (المتغيرات) الموقفة المؤثرة على ناعلية (إدارة المدرسة) الآتية (١) :

أ. هيكل المهام: ويركز هذا المتغير على المدى الذي يكون فيه هيكل المهام روتينياً أو في غاية الغموض (مركباً)، والمهمة بسيطة (أو الروتينية) يتصف بالأهداف المحددة بوضوح، ويحتاج إلى خطوات وإجراءات عمل قليلة، وله حلول جاهزة. وفي هذه الحالة فإن قدرة المدير على التأثير في المجموعة تعتبر محدودة. فهيكّل العمل الروتيني يخفض من القدرات التأثيرية للمدير. أما العمل الذي يتصف بدرجة عالية من الغموض (عمل مركب) فعادة يكون المدير لديه معلومات أكثر من العاملين معه وتكون الأهداف غير واضحة، ووسائل تحقيق الأهداف متعددة، ولا يمكن أداء العمل بمعرفة العاملين بالمدرسة وحدهم. وفي هذه الحالة فإن تأثير القائد على المجموعة يكون كبيراً.

ب. علاقة مدير المدرسة بالعاملين معه: ويشير هذا المتغير إلى مدى شعور مدير المدرسة بالقبول من الجماعة. فسلطة مدير المدرسة تعتمد جزئياً على قبوله من الجماعة ولذلك فإن قوة المدير وتأثيره تزداد إذا كان على علاقات جيدة مع العاملين بالمدرسة وكلما زاد قبول مدير المدرسة من العاملين معه، كان من السهل عليه الحصول على تعاون المجموعة وجهدها. وتتراوح علاقات مدير المدرسة والعاملين معه بين جيدة وريئة.

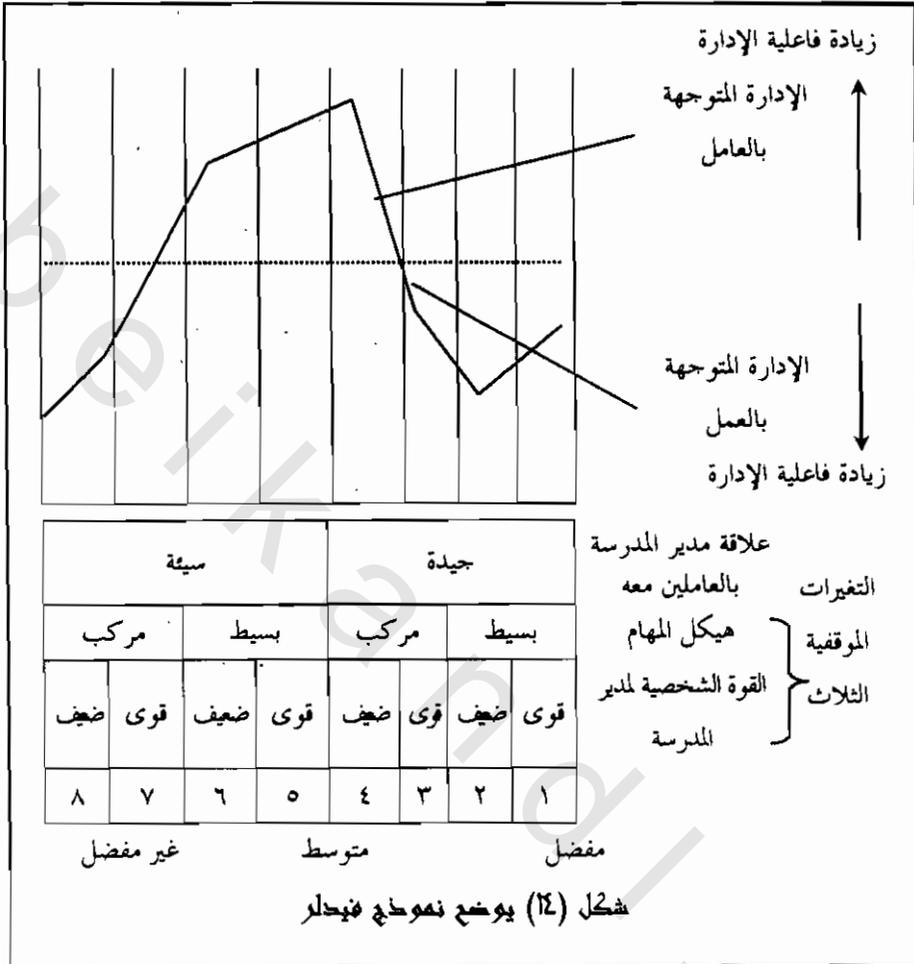
(1) Ibid., PP. 56 -68.

ج . القوة تأثير شخصية مدير المدرسة: ويشير هذا المتغير إلى قدرة القائد في التأثير على سلوك الآخرين باستخدام السلطة الاسمية المستمدة من مركزه الوظيفي فإذا كان لدى مدير المدرسة سلطة التعيين، والنقل، وتوقيع العقوبات ومنح المكافآت، فإن القوة المستمدة من مركزه تكون كبيرة، وبالتالي يزيد تأثيره على المجموعة . وتتراوح قوة المركز بين قوية وضعيفة.

ويرى "فيدلر *Fiedler*" أن نمط الإدارة سيختلف بحسب مدى كون الموقف مفضلاً أو غير مفضلاً لمدير المدرسة.

ويوضح الشكل (١٤) (١) نموذج "فيدلر *Fiedler*" حيث يمتزج ويتفاعل نمطان للإدارة مع مواقف متعددة لتحديد مدى فاعلية أداء مجموعة العمل . وحيث يمكن تصنيف الموقف في ثمانية حالات متميزة.

(1) Ibid., P. 82.



ويوضح هذا النموذج العوامل أو المتغيرات الموقفية الثلاثة التي تظهر على المحور الأفقي، وتمثل المربعات الثمانية مزيجاً من هذه العوامل الثلاثة مرتبة وفقاً لأفضليتها للمدير، فالجانب الأيمن في الشكل (١٤) يعرض الموقف المفضل أو الأفضل لدى مدير المدرسة. وكلما تقدمنا نحو الجانب الأيسر يصبح الموقف أسوأ تدريجياً<sup>(١)</sup>.

(1) Ibid., P. 96.

ويفترض "فيدلر *Fiedler*" أن مدير المدرسة سيكون أقوى تأثيراً في المجموعة التي يمثلها المربع الأسفل رقم (١) فعلاقاته جيدة مع العاملين معه، والعمل مهيكّل بسيط وواضح، ومركزه قوي، وفي المربع (٢) سيقبل تأثير مدير المدرسة لحد ما. فعلاقته جيدة والعمل مهيكّل، ومركزه ضعيف، وعندما نصل إلى المربع رقم (٨) سنجد أن تأثير مدير المدرسة محدوداً جداً، فعلاقاته سيئة مع العاملين معه، والعمل غير مهيكّل، ونفونه ضعيف (١).

فمثلاً عين مدير المدرسة جديد لإحدى المدارس وأراد أن يضع نظام جديد لتطوير الأنشطة داخل المدرسة، فهذا النظام يضم للمدير العديد من العاملين بالمدرسة، لذلك فإن نفوذه المستمد من مركزه يعد ضعيفاً، ولنفترض أن المدرسة ليس بها أي نظام لتطوير الأنشطة داخل المدرسة، كذلك لم يعطي مدير المدرسة الجديد أي خطوط مرشدة لاتباعها العاملين معه للتطوير، فالمهمة هنا غير مهيكلة وغير بسيطة أو واضحة. وأخيراً فإن هذا المدير يواجه بعض المشكلات مع العاملين معه، فإن كان هذا المدير بطبيعته مديراً متوجهاً بالعمل يستمد رضاه من إنجازة، فإن "فيدلر *Fiedler*" يتنبأ بأنه سيحرز أكبر مع العاملين معه عما لو كان متوجهاً بالعلاقات الشخصية.

أما عن النمط الإداري الأكثر فاعلية في كل من المواقف الثمانية التي يعرضها النموذج، فقد أشارت نتائج دراسات "فيدلر *Fiedler*" إلى علاقة بين هذا النمط وتلك المواقف فعلي المحور الأفقي من الشكل (١٤) تظهر أنماط الإدارة كما أوضحها استقصاء تقييم نمط السلوك الإداري لدي المديرين، وتتراوح هذه الأنماط بين النمط الذي يتوجه ويهتم بالعمل، وذلك الذي يتوجه العامل، ويشير الجزء من المنحنى الواقع فوق خط الوسط إلى

(1) *Ibid.*, P. 100.

ارتباط إيجابي بين نمط الإدارة وأداء جماعة العمل، أي أن نمط الإدارة الذي يركز على العامل يعد أكثر فاعلية من النمط الذي يركز على العمل. أما جزء المنحنى الواقع تحت خط الوسط فيشير إلى ارتباط إيجابي بين نمط الإدارة الذي يتوجه ويهتم بالعمل، وبين أداء جماعة العمل. بمعنى أن النمط الإداري الذي يهتم بالعمل يفوق في فاعليته ذلك النمط الذي يهتم بالعامل<sup>(١)</sup>.

وهكذا يعرض المنحنى العلاقة بين أنماط الإدارة وفاعلية أداء مجموعة العمل ويكاد يقول بأن المدير قد يكون فاعلاً في بعض المواقف وغير فاعل في مواقف أخرى. وأن فاعلية المدير متوقفة على تفاعل السلوك أو النمط الإداري مع عوامل أو متغيرات الموقف. فإن فضل نمط الإدارة الذي يتوجه وتهتم بالعمل سيكون أعلى فاعلية في المواقف المفضلة لدى المدير والتي تعبر عنها المربعات رقم (١) و (٢) و (٣). وكذا في المواقف الأقل تفضيلاً لديه يعبر عنه المربع رقم (٨)، وأن مدير المدرسة الذي يكون أعلى فاعلية في المواقف التي تمثلها المربعات رقم (٤) و (٥) و (٦) و (٧)، وهي المواقف معتدلة ومتوسطة التفضيل لدى مدير المدرسة<sup>(٢)</sup>.

ويرجع "فيدلر *Fiedler*" كون مدير المدرسة المرتبط بالمهام أكثر نجاحاً في المواقف الملائمة جداً، وغير الملائمة جداً. إلا أنه في ظروف المواقف الملائمة جداً والتي يكون فيها مدير المدرسة متمكناً القوة من منصبه الرسمي ومتمكناً للدعم غير الرسمي ومهامه مهيكلة بدقة، يكون العاملون في المدرسة في حالة استعداد للانقياد والتوجيه<sup>(٣)</sup>.

(1) *Ibid.*, 124.(2) *Ibid.*, P. 128(2) *Ibid.*, P. 140.

أما بالنسبة للملائمة نمط الإدارة نفسه فى الظروف أو المواقف غير الملائمة، فإنه يرى أن مديراً المدرسة الذى يتخذ قراراً خاطئاً فى المواقف غير الملائمة أفضل كثير من مدير المدرسة الذى لا يتخذ قراراً على الإطلاق.

وعلى الرغم من النقد الذى وجهه لنموذج "فيدلر *Fiedler*"، من حيث أنه اعتمد منهجيه غير سليمة فى قياسه لتحديد النمط الإداري وكذلك فى عينة الدراسة فإنه يعتبر بحق إسهاماً متميزاً من حيث كشفه عن أهمية التداخل بين المتغيرات المختلفة للموقف الإداري.

### ثامناً، نموذج أوديون، *Odioune's Model*

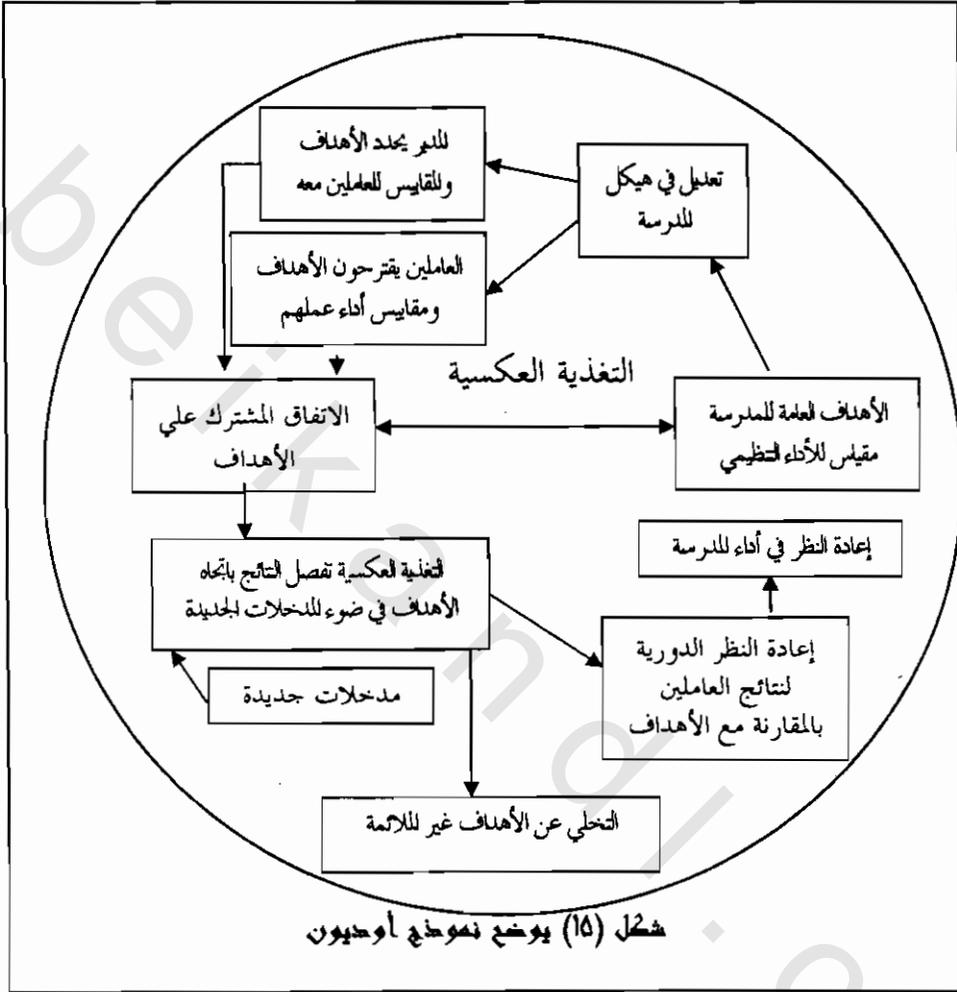
يعد نموذج أوديون من أبسط النماذج وأهمها، حيث يصور هذا النموذج الإدارة بالأهداف فى شكل دورة متكاملة داخل المدرسة، أساسها العلاقة المشتركة القوية بين أهداف المدرسة من ناحية، وأهداف العاملين فيها من ناحية أخرى.

وأيضاً، هذا النموذج يبرهن أن الأهداف بالأهداف (تعتبر على ثلاثة أركان) هي (١):

- أن الإدارة بالأهداف لنظام للإدارة وليست إضافة إلى إهمال وظائف مدير المدرسة.
- أن مدير المدرسة الذى يعتمد على الإدارة بالأهداف كنظام للإدارة يجب أن يخطط لتلافي ونجاح أكثر الممارسات المضيفة للوقت داخل المدرسة.
- أن الإدارة بالأهداف تستلزم تغيير السلوك، سلوك مدير المدرسة، وسلوك العاملين معه.

(3) G. Odioune, Management by Objectives, London: Pitman Publishing Company, 2<sup>nd</sup> Edition, 1988. PP. 78-79.

ويوضح الشكل (١٥) نموذج أوديون للإدارة بالأهداف (١):



١- الخطوة الأولى: يتم فيها تحديد الأهداف العامة للمدرسة، مع تحديد مقاييس الأداء التنظيمي لهذه الأهداف.

(1) *Ibid.*, P. 88.

٢- **الخطوة الثانية:** إجراء التعديلات اللازمة علي الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتلاءم وتطبيقات النموذج الإداري الجديد، سواء كانت التعديلات في الشكل أو في إدخال نظم جديدة للتقويم والعمل وتفويض الصلاحيات وغيرها.

٣- **الخطوة الثالثة:** يضع ويقترح كل من مدير المدرسة والعاملين معه الأهداف، مع تحديد طرق التنفيذ، أي تحديد نوع الأداء اللازم للتنفيذ.

٤- **الخطوة الرابعة:** وجود الاتفاق المشترك والتفاهم بين مدير المدرسة والعاملين معه داخل المدرسة علي الأهداف، بما يحقق أهداف المدرسة، وأهداف العاملين في المدرسة. ويتم ذلك من خلال تغذية المعلومات فيما بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين، وذلك بأسلوب التغذية العكسية.

٥- **الخطوة الخامسة:** تغذية المعلومات حول نتائج العاملين في المدرسة وذلك بالقياس إلي المدخلات المؤثرة الجديدة، حيث يتم في هذه الخطوة اعتماد مدخلات جديدة مساعدة (معلومات جديدة) في تحقيق الأهداف، وكذلك يتم في هذه الخطوة التخلي عن الأهداف غير الملائمة.

٦- **الخطوة السادسة:** إعادة النظر الدورية لنتائج العاملين داخل المدرسة المتحققة داخل المدرسة، وذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعه سلفاً.

٧- **الخطوة السابعة:** إعادة النظر في أداء المدرسة ككل، وذلك بما يتلاءم وأهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها، وبما يتلاءم مع القدرة علي تحقيق الأداء اللازم لتنفيذ تلك الأهداف.

وبالنظر إلي النموذج السابق نجد أن هذا النموذج يساعد مدير المدرسة علي إدارة وقته بفاعلية حيث يقوم مدير المدرسة باستبعاد العوقات التي تواجه العاملين أثناء

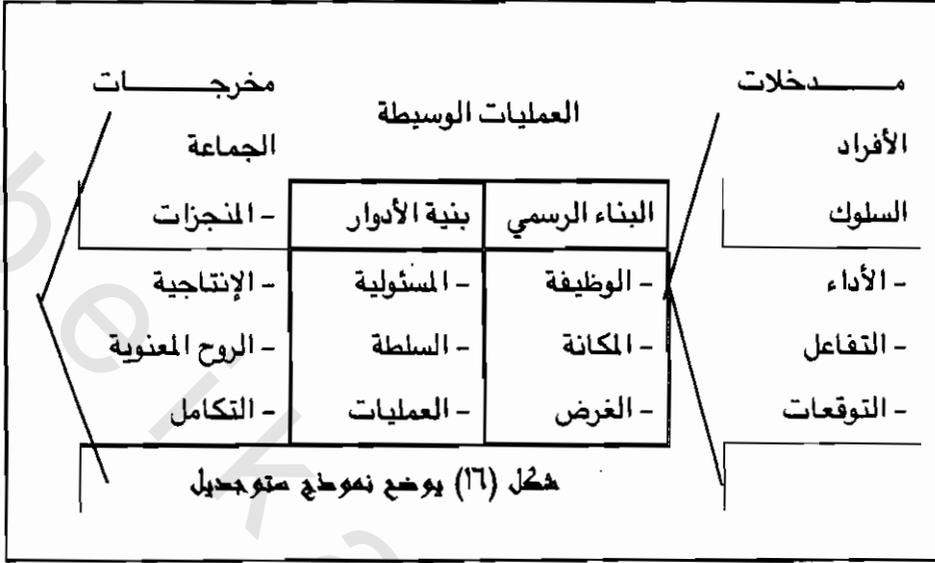
القيام بالعمل، وكذلك وجود الاتفاق المشترك بين العاملين بالمدرسة ومدير المدرسة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة مما يجعلهم ينجزون أعمالهم بأفضل صورة في أقل وقت.

تأسعاً، نموذج ستوجديل، *Stogdill's Model*

يعد نموذج ستوجديل من أبرز النماذج التي تناولت مفهوم العملية الإدارية والتي اعتمدت بصفة أساسية ومباشرة على منهج النظم، حيث يميز هذا النموذج بين ثلاث مكونات للنظام داخل أي مدرسة.

والشكل (١٦) يوضح المكونات الأساسية لنموذج ستوجديل (١)؛

(1) Robert Sweitzer, "An Assessment of Tow Theoretical Frameworks", In Fred D. Carver & Thomas J. Sergiovanni (Ed.), Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York: Mc Graw Hill Book Company, 3<sup>rd</sup>. Edition, 1989. PP. 167-179.



### ١. مدخلات الأفراد: *Member Inputs*

وتشمل سلوك الأفراد من حيث أدائهم وتفاعلهم وتوقعاتهم.

### ٢. العوازل الوسيطة: *Mediating Variables*

وتتكون من البناء الرسمي للمدرسة - الهيكل الوظيفي للمدرسة - بما تشتمل عليه من وظائف ومكانة وأغراض، وتركيب الأدوار بما يشتمل عليه من المسئولية وسلطة وعمليات.

### ٣. مخرجات الجماعة: *Group Outputs*

وهي المنجزات أو النتائج التي تتمثل في الإنتاجية والروح المعنوية والتكامل. ويوضع هذا النموذج أن حصيلة أو ناتج أي مدرسة تتعبر بثلاثة معايير هي (١):

- ما تنتجه المدرسة نفسها.
- الروح المعنوية التي تسودها.

(١) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثانية، ٢٠٠١، ص ٢٩٤.

• التكامل الذي يربط بينها.

ومن أجل تحقيق أهداف المدرسة، يقوم العاملون بها بالإسهام في ذلك بأدائهم للعمل، وما يتصل بذلك من التفاعلات بينهم والتوقعات المنتظرة منهم، وهو ما يمثل المدخلات السلوكية، هذه المدخلات تتغير حسب التركيب أو البناء الرسمي للمدرسة والأدوار التي خصصت للأفراد للقيام بها، وتتحدد الإنتاجية بأداء الأفراد ومتغيرات هذا الأداء من حيث الوظيفة والمسئولية، ولكن الأداء نفسه يتأثر بالتفاعل بين أعضاء المدرسة وتوقعات الآخرين لأدائهم.

وبالمثل يمكن القول أن الروح المعنوية هي بصفة رئيسية محصلة التفاعل بين العاملين في المدرسة في تأثيرها باعتبارها المكانة والسلطة لهؤلاء العاملين في عملهم، ولكن التفاعل نفسه يتغير حسب أداء العاملين والتوقعات المنتظرة منهم.

وبنفس الطريقة فإن التكامل يتحدد بصفة رئيسية بالتوقعات التي تتأثر بالغرض المنشودة والعمليات المطلوبة، ولكن التكامل نفسه يتغير حسب أداء العاملين والتفاعل الحادث بينهم.

وعند حدوث التكامل يستطيع مدير المدرسة أن يوفر الوقت اللازم للعاملين للقيام بأعمالهم، وعند حدوث التفاهم بين العاملين يمكن إنجاز الأعمال بصورة جيدة وسريعة.

عاشراً، نموذج الأبعاد الثلاثة، *The Tri-Dimensional's Model*

يحاول هذا النموذج أن يشرح العملية الإدارية على أساس تصنيفي منتظم، والسؤال الذي يحاول أن يجيب عليه هذا النموذج هو ( ما الذي يحتاج مدير المدرسة إلى معرفته لتحسين الإدارة المدرسية؟). وفي محاولة الإجابة عن هذا التساؤل، يوضح النموذج أنه من الضروري أن نفهم مهارات الأداء المطلوب أن يقوم به مدير المدرسة، وهو ما يعرف

بمحتوي الوظيفة، ويلزم أن نفهم أيضاً طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات، وهو ما يعرف برجل الإدارة، بيد أن هذا الشخص لا يمارس هذه المهارات من فراغ وإنما هناك وسط اجتماعي يحيط به وهو ما يعرف بالجو الاجتماعي، وعلي هذا يمكن أن نلخص إلي هناك ثلاثة أبعاد يتشكل منها هذا النموذج ويحدد كل منها ثلاثة عوامل هي المحتوي العملية، والتتابع الزمني، وهذه الأبعاد هي كالتالي (١):

### ١. الوظيفة:

#### أ- المحتوي:

محتوي الوظيفة في الإدارة المدرسية يشمل الجوانب الرئيسة التالية:

- تحسين العملية التعليمية.
- توفير العاملين وتطوير أدائهم.
- توفير التسهيلات المالية والمادية الضرورية.
- الحفاظ علي وجود علاقة فعالة مع المجتمع.

#### ب- العملية:

عملية الوظيفة في الإدارة المدرسية تشمل الجوانب الرئيسة التالية:

- تعقل المشكلة ودراسة جوانبها.
- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع المحيط بالمسكلة.
- اتخاذ القرارات.

(١) يمكن الرجوع إلي كل من:

- أحمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص ص ٦٦-٦٨.
- محمد منير مرسى، مرجع سابق، ص ص ٩٩-١٠١.
- نبيل سعد خليل، "نموذج مقترح لتطوير عمل القيادات المدرسية في جمهورية مصر العربية ضوء بعض النماذج الحديثة للإدارة"، مجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة المنيا: كلية التربية، ١٩٩٥. ص ص ١٦٠-١٦١.

• تنفيذ ومراجعة القرارات.

### ج- التتابع الزمني:

تحدث الجوانب المختلفة لعمليات الوظيفة ولأحد محتوياتها كل علي حده، وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماض وحاضر ومستقبل.

فعلني سبيل المثال، لو أخذ الجانب الأول من جوانب العملية، وهو تعقل المشكلة ودراستها، نجد أن مدير المدرسة مضطر دائماً، إلى أن يتعقل في المشاكل المرتبطة بتحسين الفرص التعليمية، ويدرس أبعادها في نطاق تتابع زمني ديناميكي له جذوره في الماضي وآثاره في المستقبل.

٣- مدير المدرسة:

### أ- المحتوى:

وهو طاقة مدير المدرسة، ويقصد بالطاقة هنا الطاقة الجسمية والعقلية والعاطفية

### ب- العملية:

أي سلوك رجل الإدارة من حيث دراسته للمشكلة، وما يرتبط بها من جمع البيانات، والمعلومات، والتنقيب، والتنفيذ، والمراجعة.

### ج- التتابع الزمني:

يتم ذلك بنفس الطريقة السابقة.

٣- الجو الاجتماعي:

يقصد بالجوا الاجتماعي العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة، وتؤثر علي تفكير مدير المدرسة، وسلوكه.

**أ- المحتوي:**

حيث يتركب الجو الاجتماعى من الإمكانات، والطاقت المادية، والمعتقدات والعادات، والقيم الاجتماعية.

**ب- العملية:**

حيث تتضمن الاستمرار، والثبات، والحداثة، والاختلاف، والتقدير، والائتلاف والضغط، والتوتر.

**ج- النتائج الزمنى:**

حيث أن هناك تقاليد الماضى البعيد، والماضى القريب، والمستقبل البعيد، والمستقبل القريب.

**حادي عشر، تعقيب:**

من خلال العرض السابق نجد أن مسئوليات الإدارة الحديثة لم تعد قاصرة على مسئولية واحدة، وهذا يتطلب من المدير أن يلعب أكثر من دور فى المدرسة وفى وقت واحد فهو مطالب أن يكون قائداً ومديراً ومخططاً ومنظماً ومصمم نظم، ومثل هذه الأدوار لم تكن تحتاجها المدرسة فى إدارتها فى الماضى.

ونظراً لتعاظم الأدوار التى يقوم بها المدير العصري فإنه يجب عليه ترشيد استخدامه للوقت حتى يتمكن من تحقيق الإدارة الفعالة فى ظل التحديات والضغط الكثيرة ذات الطبيعة الداخلية والخارجية التى تحيط بالمدارس الحديثة، لذلك فإن إدارة الوقت لابد أن تحظى باهتمام مدير المدرسة كقائد تربوي يعمل أساساً كمنظم ومخطط وموجه ومنسق للموارد المالية والبشرية المتوفرة لديه بهدف استثمار هذه الموارد من أجل تحقيق النتائج

المنتظرة للمدرسة، والمتمثلة في تحسين نوعية تعلم التلاميذ وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بأقل جهد ممكن.

وإذا كانت إدارة الوقت ينبغي أن تحظى باهتمام مديري مدارس التعليم الأساسي وخاصة في الدول النامية ذات الكثافة السكانية الكبيرة والموارد الاقتصادية المنخفضة لأن هذا يكون انعكاسه الأولي والأساسي علي مدرسة التعليم الأساسي، مما يترتب عليه زيادة كثافة الفصول وقصر اليوم والعام الدراسي، وبالتالي تقليص الوقت المتاح أمام مدير هذه المدرسة للقيام بالمهام والواجبات المكلف بها والتي تتعاظم وتتكاثر في ظل هذه الظروف.

وتتضح أهمية إدارة الوقت لمديري مدارس التعليم الأساسي عندما نجد أن بعضهم يستطيع أن يفعل وينجز أعمالاً أو مهاماً متعددة ومتنوعة خلال اليوم الدراسي، بينما البعض الأخر يشكو من عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز بعض تلك المهام، والفرق بين النوعين يكمن في مدى قدرة كل نوعية علي إدارة وقته بكفاءة، والمدير لا يستطيع أن يدير وقته بكفاءة إلا عندما يدرك أن للوقت تكلفة، وحينئذ يحاول استثماره إلي أقصى حد ممكن ويبحث دائماً عن نماذج للإدارة التي توفر الوقت والسابق ذكر بعضها، من أجل تحقيق إنتاجية أعلى في وقت أقل، وهنا يكمن المغزى الحقيقي لإدارة الوقت.

ومما سبق يمكن للباحث أن يضع موازنة للوقت كي يستطيع مدير مدرسة التعليم الأساسي أن يدير وقته ويستثمره إلي أقصى حد ممكن. حيث تؤدي هذه الموازنة إلي:

- احتمال أكبر أن تحقق المدرسة أهدافها.
- التزام أكثر بالقضايا الإدارية المهمة والطويلة الأمد بدلاً من القضايا القصيرة الأمد.

- تطوير أفضل لقدرات المديرين.
  - العمل على خفض التوتر والقلق لدى مديري تلك المدارس.
- وتوجد عدة محاور رئيسة تركز عليها موازنة إدارة الوقت لمدير المدرسة، للوصول إلى مستوى عالي في الأداء، ومن هذه العمليات ما يلي:

#### ١. التخطيط:

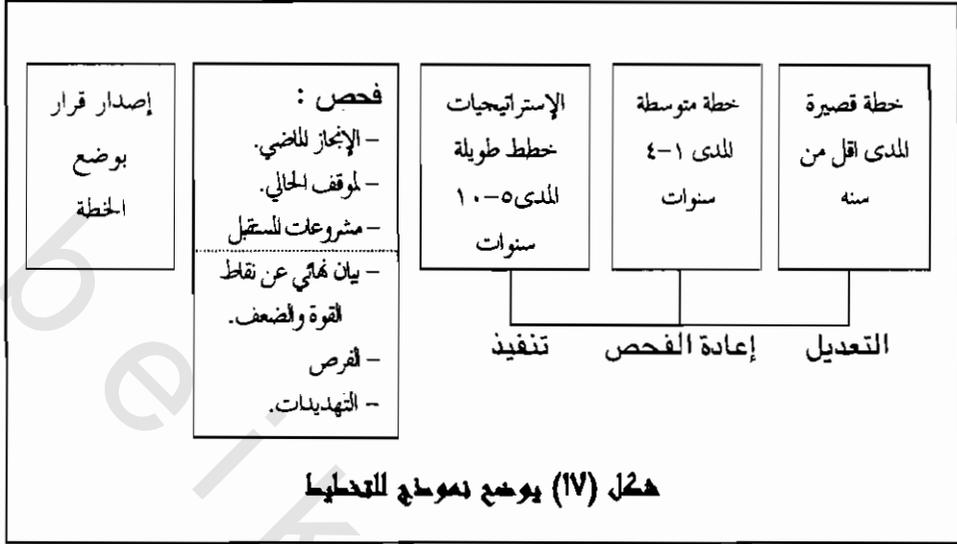
يتبع بعض مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر أسلوب الإدارة يوماً بيوم *Day To Day Management* حتى يكاد يتلاشى الوقت المخصص للتنفيذ، فيلجأ إلى القيام بالمهام الروتينية، مما يؤدي إلى أن كثيراً من الأولويات لا تعطي الأهمية اللازمة، مما يحول بين المدير واستثمار الوقت المتاح.

ومن هنا تأتي أهمية عملية التخطيط، حيث يؤدي التخطيط الجيد إلى الاستثمار الفعال للوقت، بالإضافة إلى ذلك يؤكد علماء الإدارة إلى أن وضع الأهداف لأي مدرسة وربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عمليات التخطيط، ويتضمن التخطيط تخطيطاً مسبقاً لنشاط الغد لإنجاز الأهداف القصيرة الأمد وأعداد استراتيجيات لتحقيق الأهداف البعيدة الأمد، كما أنه يتضمن تحديد الأهداف للعاملين في المدرسة ومساعدتهم على تطوير أنفسهم وتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق الأهداف العامة للمدرسة<sup>(١)</sup>.

ويمثل شكل (١٧) نموذج من التخطيط الذي من الممكن تطبيقه في مدارس التعليم

الأساسي:

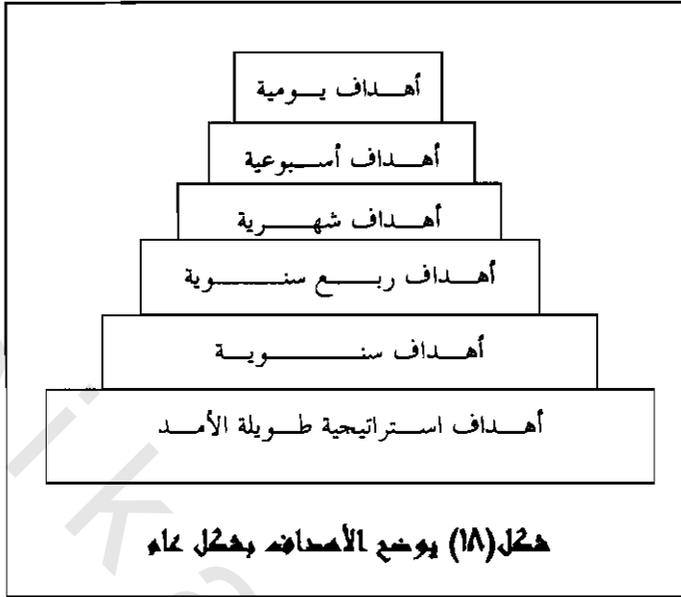
(١) بورن م. كولتر و جورج إ. هايو، "إدارة وقت المدير- كيف توزع وقتك". إدارة الوقت: سلسلة وعلم إدارة الأعمال، أ. داييل تيمب (المحرر)، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١. ص ص ٢٣٩-٢٤٠.



وعلى هذا نجد أن هناك ارتباط بين نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرن، بحيث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه. والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد أو القريب.

ولتوضيح الأهداف بشكل عام، يمكن وضعها في الشكل الهرمي التالي (١):

(١) سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص ٨٠.



وبعد قيام مدير المدرسة بعملية التخطيط، ووضع الأهداف علي مستوي المدرسة ككل، تأتي مرحلة تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدامه وقته واستثماره.

لذا فهناك مجموعة من الخطوات الإجرائية ينبغي القيام بها من أجل إدارة وقته بفاعلية، وهي كما يلي (١):

- أ- توضيح النشاطات المرتبطة بالأهداف التي سبق تحديدها بوضوح فيما قبل، والتي من شأنها أن تؤدي إلي تحقيق هذه الأهداف بصورة عملية.
- ب- تقسيم النشاطات المتشابهة علي مجموعات معينة، وذلك لضمان إنجاز أكثر فعالية، فكل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معاً في أقسام من خطة العمل اليومية.

(١) جون و.لي، روبرت أدوكوك، مرجع سابق، ص ١١٥.

ج- تحديد المسؤوليات والأدوار التي تقع علي عاتق كل فرد في المدرسة في مجال تحقيق الأهداف السابقة، وقد يقتضي الأمر أن يعمل الأفراد علي شكل جماعة كلية من أجل تحقيق الأهداف.

د- تحديد أولويات العمل، فترتبط القدرة علي اتخاذ القرارات بكيفية استعمال الوقت واستثماره والاستفادة منه، لذا يجب أن تكون أولويات العمل قد تبلورت وأصبحت واضحة ومحددة لدي مدير المدرسة. وتوجد عدة تصنيفات للأولويات ومن أهمها التصنيف التالي<sup>(١)</sup>:

= المهام التي تمثل مركز مهام الإدارة كالتخطيط، والرقابة، واتخاذ القرار، والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة للعمل الإداري.

= مهام تعتبر متوسطة الأهمية.

= مهام قليلة الأهمية للإدارة، ولكنها تمثل أكبر مشاركة في العمل كالمهام الروتينية، وتنظيم الملفات والأوراق المكتبية.

ومن ضمن تحديد مدير المدرسة لأولويات العمل ضرورة أن يميز بين الأنشطة المهمة والأنشطة المستعجلة، فالأنشطة المهمة تسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق الأهداف، كما أنها تعطي نتائجها في المدى الطويل، في حين تعطي الأنشطة المستعجلة نتائجها علي المدى القصير وهي أكثر إلحاحاً من الأنشطة المهمة، كما أنها قد تسهم أو لا تسهم في تحقيق الأهداف، وكلما كان النشاط مستعجلاً كان الاحتمال ضعيفاً في أن يكون مهماً، وفي المقابل كلما كان النشاط أكثر أهمية كان الاحتمال كبيراً في أن يكون مهماً<sup>(٢)</sup>.

(1) Michael Armstrong, Op. Cit., P. 91.

(٢) عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص ص ٢٨٠-٢٨١.

وقد صممت مصفوفة معينة من أجل تحليل الأنشطة، وبالتالي معرفة نسبة الوقت المقتضى في الأنشطة سواء كانت مهمة أو مستعجلة (١).

	مهم	غير مهم
مستعجل	١	٣
غير مستعجل	٢	٤

شكل (١٩) بوضع مصفوفة الأنشطة

ومن الشكل (١٩) يشير المربع الأول من المصفوفة إلى أن الأنشطة الواقعة فيه مهمة ومستعجلة، ويرغب الجميع في أن يكون عدد هذه الأنشطة قليلاً. والأنشطة في المربع الثاني إلى أنشطة مهمة وغير مستعجلة مثل أنشطة التدريب والتخطيط، ويمكن تأجيلها فإن الوقت المنصرف عليها قليل.

وتشير الدراسات إلى أن نسبة الوقت المستغرق في أداؤها تتراوح بين (١٠٪) و(٤٠٪) من الوقت (٢).

ويشير المربع الثالث إلى الأنشطة الواقعة غير المهمة ومستعجلة، وهي وفق هذه النظرة تستهلك جزءاً كبيراً من الوقت بالرغم من أن إسهاماتها تكون قليلة في تحقيق الأهداف، ويتمثل ذلك في المحادثات التليفونية واستقبال الزوار.

وتشير الدراسات إلى أن نسبة الوقت المستغرق في أداؤها تتراوح بين (٥٠٪) و(٧٠٪) من الوقت (٣).

(١) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ١١٧.

(٢) المرجع السابق، ص ٨٩.

(٣) المرجع السابق، ص ٩٠.

بينما يشير الربيع الرابع إلى الأنشطة غير المهمة وغير المستعجلة، وبذلك تلفت هذه المصنوفة الانتباه إلى أن المهام المستعجلة ليست بالضرورة مهمة، إذ كثيراً ما تأتي صفة الاستعجال نتيجة لضغط الأزمات واضطراب الأولويات، وبالتالي يجب على مدير المدرسة ألا يستسلم للأمور المستعجلة.

كذلك يجب وضع توقيت مناسب لإنجاز المهام، فبعض مديري المدارس لديهم الخبرة ما يجعلهم قادرين وضع الوقت المناسب لإنجاز المهام، بينما البعض الآخر يفقد لتلك الخبرة، والمدخل المناسب لذلك هو ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أنشطة، وأن يتم تحديد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطة أسبوعية ويومية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الهدف من وجود خطة تكمن في التعرف على المشكلات مقدماً، وأن يعمل المدير على مواجهتها، وأن الخطة الأسبوعية هي حجر الأساس لأية استراتيجية للسيطرة على الوقت، وبذلك فإن المديرين الذين يعدون خططاً أسبوعية يحققون نتائج وإنجازات أفضل من المديرين الذين لا يعدون مثل تلك الخطط<sup>(١)</sup>.

وبعد الانتهاء من إعداد الخطة الأسبوعية لابد من وضع خطة يومية تتضمن قائمة بالمهام أو الأنشطة التي ستنفذ من خلالها، وأفضل أسلوب لإعداد خطة عمل يومية، يتمثل في أن يضع المدير خطة عمل أسبوعية، مع الإشارة إلى المستهدف منها تحقيقه كل يوم، آخذ في الاعتبار ترك جزء من الوقت غير مخطط له، وذلك تحسباً للأحداث غير المتوقعة التي قد تظهر خلال عمله اليومي<sup>(٢)</sup>.

(1) Mary Wilkes & C., Bruce, Crosswia, Professional Development: The Dynamics of Success, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 2<sup>nd</sup> Edition, 1991. P.274.

(٢) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ١١٨.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن مدير المدرسة يحتاج إلى إعداد خطة أسبوعية تتضح خلالها المهام التي سيقوم بتنفيذها منذ بداية الأسبوع وحتى نهايته، والمدة الزمنية التي سيستغرقها في نشاط معين، هذا بالإضافة إلى تحديد أولويات تنفيذ هذه المهام، وهذا بدوره يساهم في إدارة وقته بفاعلية، وبالتالي سيحقق نتائج وإنجازات أفضل.

### ٢. جدولة الأنشطة:

تقوم جدولة النشاط على اعتقاد أساسي مفاده أن هناك وقتاً ومكاناً لكل شيء وأنها تسمح باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة، وعند الجدولة لا يستطيع مدير المدرسة أن يتجاهل قانون "باركنسون" الذي يقضي بأن العمل يتمدد حتى يملأ الوقت المتاح<sup>(١)</sup>.

لذا فإن جدولة الأنشطة تسمح للمدير أن يعمل بصورة هادفة وليس عشوائية، ويتيح له بالتالي تحقيق إنجازات أكبر في وقت أقل، مما يعمل على توفير جزء من الوقت يمكن استثماره للقيام بأنشطة أخرى مهمة وتتضمن جدولة الأنشطة ما يلي:

#### أ- بناء الجدول الزمني:

يتضمن الجدول الزمني بنود الأنشطة التي يجب أن تنفذ في يوم محدد مع أولويات مناسبة، ووقتاً محدداً لإنجاز العمل، أي أنها لم تعرض لتدفق الأنشطة وتوقيتها، وهنا يأتي دور الجدولة، وفي هذه الحالة يتضمن الجدول العنصر، والأولية، والوقت المطلوب، وما تم القيام به، بالإضافة إلى الأحداث المجدولة<sup>(٢)</sup>.

(١) ج. ب. ستانتون، جونور، "كيف نتحكم في استخدام وقت العاملين"، إدارة الوقت: سلسلة وعلم إدارة الأعمال، أدليل تيمب (المحرر)، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١، ص ٣١٥.

(٢) نانر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ١١٩-١٢٠.

## ب- المرونة:

أهم ما تتصف بها الجدولة عامل المرونة، وبالرغم من أهمية هذا العامل فإن كثيراً من مديري المدارس لا يراعونه، ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم، بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله علي الأنشطة، ومثل هذا الجدول مؤكد فشله، لأن مدير المدرسة لا يستطيع أن يسيطر علي كل وقته، إذ كثيراً ما يقابل بمقاطعات وبطلبات غير متوقعة علي وقته، فلا يوجد حد معين يمكن عنده تحديد درجة المرونة المطلوبة عند بناء الجدول الزمني إلا أنه يمكن القول أن معظم الوظائف تتطلب مرونة تتراوح بين (٢٥٪ - ٥٠٪) من أجمالي وقت العمل. (١)

وتعتمد (المرونة المطلوبة علي عدة عوامل منها: (٢)

- عدد العاملين: فكلما زاد عدد العاملين زاد التفاعل بينهم وبين المدير، وهذا يتطلب مزيد من المرونة.
- الانضباط الذاتي: فإذا كان المدير منضبطاً في عاداته فإنه يحتاج إلي مرونة أقل من المدير غير المنضبط.
- مناع العمل المتأديج: ويتمثل ذلك في الضوضاء ونحوها يؤثر في نسبة المرونة المطلوبة، فكلما كان مكتب مدير المدرسة بمعزل عن المكاتب الأخرى كانت نسبة المرونة المطلوبة أقل لأن المقاطعات ستكون أقل.

(١) عطية حسن أفندي، مرجع سابق، ص ص ٢٨٦-٢٨٧.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٨٧.

## ج- الجدولة الناجحة:

عند قيام مدير المدرسة بنشاط ما فلا بد أن يجد له حيزاً من الوقت، وإيجاد الحيز يتم من خلال الجدولة الواقعية، وإذا استطاع المدير أن يسيطر على ريع وقته أو نصفه فهو مدير جيد، أما إذا لم يستطيع فهو مضيع لوقته.

وهناك قاعدة أساسية في هذا الشأن صحيحة وهي أن يسيطر المدير على الوقت الذي يستطيع أن يسيطر عليه، وتتمثل هذه الاقتراحات التالية أدوات مساعدة لكي يعمل مدير المدرسة في هذا الاتجاه<sup>(١)</sup>:

- وضع الجدول مدوناً، لأن تدوينه يزيد من التزام مدير المدرسة تجاهه ويساعد على تذكره، كما أن الكتابة تساعد على توضيح أبعاد البرنامج وتكسب المدير التركيز على ما يريد أن يحققه.
- جمع العناصر ذات العلاقة معاً، مثل كتابة المذكرات والرسائل وإجراء الاتصالات الهاتفية دفعة واحدة أيضاً.
- تخصيص وقت للتفكير في الجدول.
- التركيز على الأهداف، فإذا واجه المدير شيئاً غير متوقع، عليه أن يقف لحظة ويفكر في مدى أهميته، وليركز على مدى أهمية المهام التي تواجهه بشكل غير متوقع في تحقيق الأهداف، فإذا كانت الأهداف ذات أهمية كبيرة فيجب أن يقوم بها أولاً، أو بجدولتها لإنجازها في وقت لاحق.
- تضمين الجدول "ساعة هدوء" بحيث لا يتم فيه اتصال ولا حديث غير ضروري وذلك بهدف التركيز على الأنشطة المهمة.

(١) نادر أحمد. أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص ١٢٢-١٢٣.

• ترتيب بنود الجدول وفق الأهمية.

### ٣. تفويض السلطة والمسئولية:

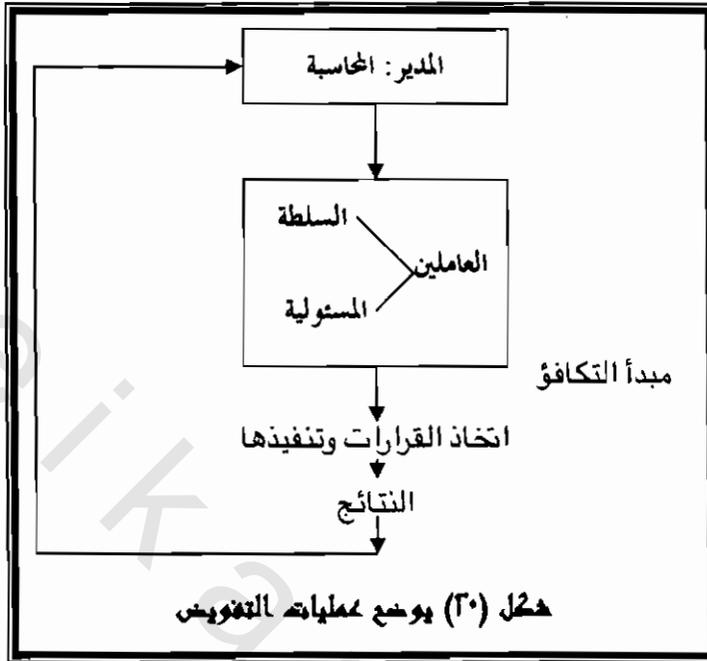
تعتبر عملية التفويض من المسئوليات والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة، ولذلك تعتبر عملية التفويض من أنجح الوسائل التي يمكن للمدير الاعتماد عليها في تطوير العاملين معه وتحسين نتائج العمل، واستغلال وقته بفعالية، وذلك من خلال التركيز علي الأنشطة الهامة والرئيسية، تاركاً الأنشطة الثانوية أو الأقل أهمية إلي العاملين معه وبالتالي من الممكن أن يؤديها بفاعلية.

وتعتبر عملية التفويض ضرورية السلطة والمسئولية ضرورة للإدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر، نظراً لكبر حجم الدور الذي يلعبه مدير المدرسة، هذا بالإضافة إلي الزيادة الهائلة في المسئوليات التي تواجهها المدارس يوماً بعد يوم، كما أن التفويض يعتبر من الوسائل التي تتيح للإدارة في مدارس التعليم الأساسي الاستثمار الأفضل للوقت والمال، كمورد أساسية بالنسبة لها، ويتم ذلك من خلال تكليف بعض العاملين بالمدرسة من غير أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال الروتينية أو الأعمال الفنية.

وتتطلب عملية التفويض تعريف واضح للمسئوليات والسلطات المنوطة بكل مهمة ووضع جدول زمني لإنجاز المهمة، ووضع نظام للرقابة، وتحديد أقل وقت مسموح بين تقديم التغذية المرتدة وتصحيح الانحرافات، هذا بجانب التعرف علي الصعوبات التي يواجهها العاملين في المدرسة، وإبداء الاستشارة والآراء كلما اقتضت الظروف، والتأكد من إنجازها.<sup>(١)</sup> ويوضح الشكل (٢٠) عمليات التفويض<sup>(٢)</sup>:

(١) روبرت د. بوكاتان، مرجع سابق، ص ٣٧٨.

(2) Nigel Bennett & Others, Op. Cit., P.280.



وكما يتضح من الشكل (٢٠) فإن عملية التفويض تشمل إعطاء العاملين في المدرسة سلطة كافية لاتخاذ القرارات تكافئ المسئولية، وفي النظام التعليمي، نجد أن مدير المدرسة من حقه تفويض السلطة والمسئولية إلا أن المحاسبة المطلقة من حقه فقط<sup>(١)</sup>.

ويرى الكاتب أن تفويض مدير المدرسة لا يجب أن يقتصر على العاملين في المدرسة، بل يجب أن يطبق على التلاميذ، من خلال تشجيعهم ليكونوا مسئولين عن فصولهم، كذلك من الممكن أن يمتد التفويض إلى أولياء الأمور الذين يكون لديهم الاستعداد للمشاركة في إدارة المدرسة.

(1) Ibid., P. 280.

## ٤. إدارة الاجتماعات:

تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً هاماً في الإدارة المدرسية على المستوى الإجرائي إذ تعتبر من الوسائل الأساسية والهامة للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها مدير المدرسة في ممارسة النشاط التربوي والتعليمي، بل وفي نجاح إدارته، وهذه الاجتماعات أيضاً من أفضل الوسائل للاتصال الشفهي لأنه عن طريقها يتم تبادل وجهات النظر بين المديرين والمعلمين، إذ يشعر المعلمون بقرب الإدارة المدرسية منهم، وإنها موضع ثقتهم، مما يزيد من كفاءة العملية التربوية والتعليمية ويشجعهم على العمل الإيجابي المثمر.

وتعد الاجتماعات المدرسية تعد واحدة من أهم وسائل الاتصال، التي تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين فيها للتفاعل والحوار وتبادل الرأي. هذا بالإضافة إلي أنها تساهم جوهرياً في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية إذا أحسن إدارتها، أما الاجتماعات غير الفعالة فإنها تستنفذ قدراً كبيراً من وقت وجهد مدير المدرسة.

وهناك عدة شروط لنجاح الاجتماعات المدرسية<sup>(١)</sup>:

- أن تتناول موضوعات تهم العاملين بالمدرسة.
- أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين.
- أن يكون لهؤلاء العاملين الحرية الكاملة في تغيير أو ترتيب أولوية الموضوعات التي وردت في جدول الأعمال بطريقة منظمة، ويستحسن أن يتم ذلك في بداية الاجتماع ويتفق عليه.
- الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للاجتماعات.

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٢١٤.

- الالتزام بالتقاليد والقيم المرتبطة بأدب الحوار والنقاش والنابعة من واقع الثقافة الاجتماعية.

ويكون الاجتماع فعالاً عندما يحقق الأهداف المرجوة من عقده في أقصر وقت ممكن كما يحقق رضا غالبية المشاركين فيه، وبالتالي فإن فاعلية الاجتماع تتوقف علي قدرة رئيس الاجتماع علي تحقيق التوازن المطلوب بين تحقيق هدف الاجتماع في أقصر وقت وبين قدرته علي رضا المشاركين في الاجتماع<sup>(١)</sup>.

وهناك عدة إيجابيات للاجتماعات المدرسية والتي من أهمها<sup>(٢)</sup>:

- تساعد الاجتماعات المدرسية علي رفع الروح المعنوية نظراً لإشراك الإدارة المدرسية لهم في الرأي وسماع وجهات نظرهم.
- تعتبر الاجتماعات المدرسية من الوسائل المساعدة علي الاتصال بالقيادة الأعلى أي تشجيع المعلمين علي الاتصال بمديري المدارس ومن فوقهم في الإدارة التعليمية العليا، وتوصيل وجهات نظر ومشاكل المعلمين إليهم.
- تعتبر الاجتماعات المدرسية من وسائل تبادل الرأي ووجهات النظر حول المشكلات التربوية والتعليمية المختلفة، وهذا يسهل الوصول إلي أحسن الحلول وأيسرها بالنسبة لهذه المشاكل.
- تساعد الاجتماعات المدرسية علي اتخاذ قرارات سليمة، نظراً لوضع الآراء ووجهات النظر المختلفة في الاعتبار قبل اتخاذ مثل هذه القرارات.

(١) عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص ١٣٤.

(٢) نبيل سعد خليل، " إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج - دراسة ميدانية"، مجلة التربية، المجلد الأول، العدد الأول، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يناير ١٩٩٨، ص ٣٦.

- تساعد الاجتماعات المدرسية علي إقناع المعلمين بالقرارات المتخذة بأسلوب ديمقراطي جماعي مما يدعو المعلمين إلي احترام هذه القرارات وتنفيذها.
- تساعد الاجتماعات المدرسية في نقل المعلومات والبيانات بين أقسام المدرسة العلمية المختلفة.
- وهناك مجموعة من السلبيات لهذه الاجتماعات منها<sup>(١)</sup>:
  - توظيف مبدأ الأغلبية لعملية تمرير القرارات.
  - ضعف الإعداد والتجهيز للاجتماع من جهة، وطول أو قصر مدة الاجتماع من جهة أخرى.
  - ظهور مجموعة من المشاركين ذوي المنفعة الخاصة الذين يمارسون ضغوطهم لخدمة مصالحهم.
  - الإطالة والإطناب من بعض المشاركين، وفقدان المشاركة من آخرين (السلبية).
  - احتمال سيطرة أحد المشاركين في الاجتماع.
  - الخوف من اللجوء إلي القرار الوسط علي حساب القرار الرشيد.
  - البطء في اتخاذ القرار وارتفاع التكلفة من حيث الوقت والجهد.
  - صعوبة الوصول إلي قرار في بعض الأحيان.
  - الخروج عن موضوع الاجتماع وإهدار الوقت.

(١) أحمد سعيد درباس، "إدارة الاجتماعات المدرسية: كما يراها مدير والمدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف: دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، جامعة الكويت: كلية التربية، ربيع ١٩٩٤. ص ص ١٧٨-١٧٩.

ولتلاشي مثل هذه العيوب والحرمان تأثيرها السلبي يمكن اتباع الأتي (١):

- طرح أكبر عدد من الأفكار والحلول لحل المشكلة مجال البحث.
- تحديد الوقت المناسب لطرح هذه الأفكار.
- إبداء الرأي بحرية تامة.
- توجيه النقد الموضوعي للأفكار المطروحة.
- تسجيل كل هذه الأفكار واستبعاد غير الصالح منها، وحصص المفيد منها بهدف اختيار الأمثل في ضوء ما تسفر عنه اقتراحات المجتمعين.
- ولكي يستطيع مدير مدرسة التعليم الأساسي إدارة الاجتماعات بفاعلية، ومن ثم يستطيع إنقاذ الكثير من الوقت والجهد، فإن هذا يقتضي منه ما يلي (٢):
- تحديد الأهداف: فينبغي علي مدير المدرسة تحديد الهدف أو الأهداف من عقد الاجتماع، مع محاولة أن يكون هذا التحديد قد أعد بشكل دقيق يجعل الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- اختيار المشاركين: فمن المهم أن يكون اختيار مدير المدرسة للمشاركين في الاجتماع اختياراً جيداً، يؤدي إلي نجاح الاجتماع والتوصل إلي قرارات سليمة يتم استخلاصها من خلال المناقشة الموضوعية.
- تحديد وقت الاجتماع: وذلك بغرض إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء للحضور والمشاركة الفعالة في مناقشات الاجتماع، مما يساعد في النهاية علي أن يكون اجتماعاً فعالاً ومثمراً.

(١) نبيل سعد خليل، " إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج - دراسة ميدانية"،

مرجع سابق، ص ٤٠.

(٢) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص ١٩٨-٢٠٣.

- **تحديد وتجهيز مكان الاجتماع:** وهذا يتضمن توفير الإمكانات المادية اللازمة، والتسهيل علي المشاركين ليتمكنوا من المشاركة الفعالة.
  - **إعداد جدول أعمال الاجتماع:** يبين جدول الأعمال الموضوعات الواجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع، وترتيب بنوده بطريقة تساهم في إدارة الاجتماع.
  - **قدرة المدير علي اختيار النمط الإداري الملائم:** للتعامل مع الأعضاء.
- وبناءً علي ما سبق يمكن القول أن إدارة وقت مدير المدرسة بصفة عامة، ومدير مدرسة التعليم الأساسي بصفة خاصة، أصبحت من الأمور الهامة والملحة والتي ينبغي أن تستحوذ علي اهتمامه، نظراً لكبر حجم الدور الذي يقوم به، وتعاضم حجم مسئوليات المدرسة يوماً بعد يوم، وإدارة وقت مدير مدرسة التعليم الأساسي تسير وفق أربعة محاور رئيسية:
- **المحور الأول** هو تخطيط الوقت، وما يتضمنه من تحديد للأهداف ووضع الأولويات.
  - **المحور الثاني** يدور حول جدولة الأنشطة، وما يكفله من وضع حدود للوقت المستغرق في كل نشاط قبل البدء في نشاط آخر.
  - **المحور الثالث** فيتضمن تفويض مدير مدرسة التعليم الأساسي للسلطة والمسئولية، حيث وجد أن التفويض الفعال أحد أساليب إدارة الوقت الهامة، حيث يساعد كثيراً في سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلي الجهات العليا.
  - **المحور الرابع** فيتضمن إدارة الاجتماعات التي يرأسها مدير مدرسة التعليم الأساسي في مدرسته، حيث أن إدارتها بكفاءة وفعالية سيسهم إسهاماً كبيراً في إدارة وقته.