

إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة «دراسة ميدانية»

أ.د. زينب علي الجبر

- دكتورة في التعليم العالي من جامعة جورج واشنطن - الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٨٠م.
- قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الكويت.

إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة «دراسة ميدانية»

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى رصد الوقت المستغرق في تأدية المهام التي تقوم بها أربع مديرات يعملن في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي ١٩٩٣-١٩٩٤. والتعرف بالتالي على نوعية المهام التي تقضي فيها هؤلاء المديرات أوقاتهن أثناء الدوام المدرسي وهن يمثلن عينة الدراسة المعتمدة.

أما الأداة المستخدمة فهي بطاقة ملاحظة مضبوطة، حيث قامت كل ملاحظة بملاحظة مديرة واحدة لمدة أسبوع كامل، ابتداء من الطابور الصباحي إلى ما بعد انصراف الطالبات وتم رصد كل المهام التي قامت بها المديرات بالدقيقة. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١ - عملت المديرات بمعدل (٣٠) ساعة في الأسبوع وقمن بـ (٧٤) فعالية بمعدل (١٩) فعالية كل يوم.

المجموع الكلي للوقت المستغرق (٧٢٠٠) دقيقة يمكن تفصيلها كالتالي:

أولاً - التقرير الزمني للمهام المؤداة:

- ٣٧٪ من الوقت يصرف في أعمال مكتبية.
- ١٧٪ من الوقت يصرف في اجتماعات غير رسمية.
- ١٠٪ من الوقت يصرف في مهام خاصة بأمين المدرسة.
- ١٠٪ من الوقت يصرف في مكالمات هاتفية.
- ٧٪ من الوقت يصرف في جولات داخل المدرسة.
- ٧٪ من الوقت يصرف في حضور دروس.
- ٥٪ من الوقت يصرف في أمور شخصية.
- ٣,٨٪ من الوقت يصرف في حضور طابور الصباح.
- ٣٪ من الوقت يصرف في الاجتماعات الرسمية.
- ٠,٢٪ من الوقت يصرف في أنشطة خارج أوقات الدوام.

ثانياً - الاتصالات المكتوبة:

تلقت المديرات (٤٣) رسالة واردة وأصدرن (١٤) رسالة، واستغرقت هذه الاتصالات (١٣٦) دقيقة.

ثالثاً - الاتصالات غير المكتوبة:

أ - الاتصالات الهاتفية:

أجرت/ وتلقت المديرات الأربع (١١٤) مكالمات هاتفية واستغرقت هذه المكالمات (٧١٨) دقيقة بنسبة (١٠٪) من الوقت الكلي لأفراد العينة وبمعدل (٦) دقيقة لكل مكالمات.

ب - الاجتماعات الرسمية:

عقدت المديرات (١٢) اجتماعاً استغرقت (١٩٠) دقيقة بمعدل (١٦) دقيقة لكل اجتماع وبنسبة ٣٪ من الوقت المستغرق في تأدية المهام داخل المدرسة.

ج - الاجتماعات غير الرسمية:

عقدت المديرات (١٤٦) اجتماعاً استغرقت (١٢٥٦) دقيقة بمعدل (٩) دقائق لكل اجتماع وبنسبة ١٧٪ من الوقت المستغرق في تأدية المهام داخل المدرسة.

٢ - في ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات التي تساعد مديرات مدارس التجربة على إدارة وقتهم بنجاح، كما أوصت بإجراء دراسات مماثلة ولكن على عينات مختلفة من حيث الجنس، وسنوات الخبرة، والمنطقة، والمرحلة التعليمية التي يعمل بها مديرو/ مديرات المدارس.

المقدمة:

يتبوأ مدراء المدارس مكانة رفيعة في الوقت الحاضر. كيف لا وهم من أنيط بهم تحقيق الأهداف الخاصة والعامة لمدارس التعليم العام. ولذلك احتلت المهام والمسؤوليات التي يمارسونها، والوقت الذي يستغرقونه في تأدية هذه المهام مكان الصدارة من قبل التربويين؛

(Kmetz and Willower, 1983; Dempsey, 1976, Mintzberg, 1973).

وحُسم الخلاف القائم حول ما إذا كانت مهام المدير إدارية أم فنية، باعتبار مدير المدرسة قائداً عاماً للمدرسة، ويجب عليه أن يركز اهتمامه على المهام الرئيسة للعملية التربوية داخل المدرسة مثل: الأهداف التربوية، المناهج

الدراسية، الطلبة، المعلمين. فبصفته قائدا عاما يجب أن يأخذ على عاتقه كل ما له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي الشامل لمدرسته (Lewellen, 1995)، وأن يوفر مناخا تربويا تتوافر فيه أسس الدافعية حول العمل (Mitchell, 1990)، كما يجب عليه أن يكون علاقات أكاديمية إرشادية بينه وبين طلبته (Maehrer et al, 1992) وعليه فإن الأسلوب القيادي للمدير يجب أن يساعد على إدارة مدرسة ذات فعالية وإنتاجية عالية وأن يكون المشرف الإداري العام للمدرسة؛ (Chapman, 1993; Stronge, 1990, Murgatroyd, 1993). وبرز الوقت كعامل ومدخل أساسي من المدخلات المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة. وألقي كل الثقل حول مدير المدرسة ودوره الفاعل في استثمار الوقت لتوفير مناخ تربوي ذي كفاءة عالية؛ (Anderson, 1994, Carroll, 1994).

وتماشياً مع هذه الاتجاهات التربوية المعاصرة، عمدت وزارة التربية بدولة الكويت إلى إحداث تغيير جذري في الإدارة المدرسية. إذ طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة خلال العام الدراسي ١٩٩٤/٩٣ على عشر مدارس خمس للإناث وخمس للذكور، يمثلون المناطق التعليمية جميعها. ومن ثم تم توسيع نطاق التجربة فطبقت على (٤٠) مدرسة خلال العامين ١٩٩٥/٩٤، ١٩٩٦/٩٥ بواقع (٢٠) مدرسة لكل عام دراسي.

وبنيت التجربة على تغيير جذري للمهام والمسؤوليات المنوطة بجميع العاملين داخل مدارس التعليم العام، وعلى رأسهم ناظر المدرسة فتم تغيير مسماه الوظيفي من ناظر إلى مدير. وألغيت المهام الروتينية التي لا صلة لها بالعمل التربوي مثل: صيانة المدرسة ونظافتها، الإشراف على السكرتارية، وتوفير احتياجات المقصف من توصيفه الوظيفي وأنيطت بأمين المدرسة، وهي وظيفة جديدة تم استحداثها للقيام بمثل هذه المهام الروتينية. أما مدير المدرسة فأنيط به القيام بأعمال رئيسة ذات علاقة بأهم مدخلات العملية التربوية مثل: الأهداف التربوية، المعلمين، الطلبة، المناهج، العلاقات الإنسانية.

بكل اختصار هدفت التجربة إلى أن يقضي مدير المدرسة وقته في تصريف الأمور الجوهرية في الإدارة المدرسية ودراساتها لا أن يقضيه في تنفيذ مهام روتينية يستطيع أي موظف آخر القيام بها.

ويعتبر أسلوب الملاحظة المنظمة structured observation من الأساليب المساعدة على رصد ما يقوم به مدراء المدارس دقيقة بدقيقة، الأمر الذي يقدم صورة واضحة وجليّة عما يقوم به المدراء ويمارسونه من مهام ومسؤوليات أثناء الدوام الرسمي. كما أن معرفة الوقت الذي تقضيه مديرات مدارس الإدارة المدرسية المطورة دقيقة بدقيقة سيكوّن لنا صورة واضحة وجليّة عن المهام الفعلية التي يمارسها بعد أن تمرّسَ في التجربة ثلاثة أعوام.

مشكلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تعرف المهام والاتصالات المكتوبة وغير المكتوبة الأكثر استغراقاً لوقت المديرات العاملات في المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ عام ١٩٩٤/٩٣ حتى الوقت الحاضر أثناء تأديتهن لوظائفهن المحددة.

أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ - ما المهام التي تزاولها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقاً للوقت؟
- ٢ - ما الاتصالات المكتوبة التي تتلقاها أو تقوم بها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقاً للوقت؟
- ٣ - ما الاتصالات غير المكتوبة التي تقوم بها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقاً للوقت؟

استخدام الملاحظة المنظمة (structured observation) وهو نهج تم استخدامه من قبل العديد من الباحثين (Willis, 1980, Dempsey, 1976, Mintzberg, 1973) للتعرف على الوظائف والمهام التي يمارسها فعلا مدرء المدارس دقيقة بدقيقة. ولقد وضع (Harry, 1972) بعض السمات للدراسات التي تستخدم مثل هذا الأسلوب نذكر منها التالي:

- ١ - عدم الاعتماد على الفرضيات التي قد لا تتوافر إلا في ذهن الباحث.
 - ٢ - الدقة والواقعية وتحييد التصورات المسبقة.
- وتذكر (الجبر، ١٩٨٣) أن الملاحظة المضبوطة تؤدي إلى نتائج أدق من نتائج الملاحظة البسيطة. وعليه ستكون نتائج الدراسة الحالية مهمة للأسباب التالية:

- ١ - سترصد بصدق ودقة المهام والمسؤوليات والاتصالات المكتوبة وغير المكتوبة التي تقوم بها مديرات مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت اللاتي قضين ثلاثة أعوام في ممارسة المهام الجديدة الموكلة بهن. نتائج هذا الرصد ستكون مهمة للفئات التالية:

أ - أعضاء اللجنة العليا القائمة على تقويم مسار التجربة منذ تطبيقها حتى الوقت الحاضر. حيث تقوم هذه اللجنة بإجراء الدراسات التقييمية التي تعتمد بصورة رئيسة على تطبيق الاستبانات وإجراء المقابلات أو تطبيق أدوات التقويم الذاتي. وتعتبر الأداة المستخدمة في الدراسة من الأدوات الجديدة التي ستساعد بصورة أكثر دقة ووضوح على إلقاء الضوء على مدى اضطلاع مديرات مدارس التجربة بالمهام الموكلة بهن، ومدى قدرتهن على إدارة الوقت للقيام بهذه المهام بجدارة.

ب - مديري ومديرات المدارس التي طبقت التجربة، للتعرف عن كثر على المهام التي يزاولونها أثناء الدوام الرسمي، والوقت

الذي تستغرقه هذه المهام والتعرف على ما إذا كانت هذه المهام من المهام الجديدة أم أنهم ما زالوا يمارسون مهامهم الاعتيادية.

ج - أمناء وأمينات مدارس التجربة الذين أنيطت بهم المهام الثانوية التي يقوم بها مديرو المدارس العادية.

٢ - دور هذه الدراسة في لفت نظر التربويين إلى الوقت كمدخل يعتبر من أهم المداخل المؤثرة في الكفاية الإنتاجية النهائية للمدرسة. وكأداة استثمارية يجب مراعاتها من قبل مديري ومديرات الإدارة المدرسية للعمل على رفع مستوى العملية التربوية داخل مدارسهم.

٣ - لم يطبق أسلوب الملاحظة المضبوطة - في حدود علم الباحثة - في رصد المهام والمسؤوليات المنوطة بالمديرين دقيقة بدقيقة. وعليه فهي الأولى من نوعها في هذا المجال مما يثري مجال البحث العلمي ويتيح الفرص لإجراء دراسات مماثلة أوسع وأشمل من هذه الدراسة: على سبيل المثال لا الحصر: يمكن تطبيق أسلوب الملاحظة المضبوطة على عينات تختلف من حيث الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة للتعرف على أثر هذه المتغيرات في إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التجربة ومدى ممارستهم لمهامهم الجديدة التي أنيطت بهم، بدقة أكثر مما توفره أدوات البحث الأخرى.

حدود الدراسة:

ربما كان لخصوصية الدراسة، من حيث أهدافها والأداة المستخدمة لجمع البيانات، أثرها في فرض حدود معينة نذكر منها:

١ - عمدت الباحثة لاختيار مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي ١٩٩٤/٩٣ وذلك للتأكد من أن

هؤلاء المديرات قد أمضين ثلاث سنوات في التجربة وهي فترة (في رأي الباحثة) كافية للتمرس على مهامهن الجديدة.

٢ - اقتضرت عينة الدراسة على أربع مديرات عاملات في مدارس التجربة منذ العام الدراسي ١٩٩٤/٩٣ من أصل (خمس مديرات وخمس مديرين) للأسباب التالية:

أ - مدرستين (واحدة بنين وأخرى بنات) طبقت عليهما الأداة بصورتها الأولية، ولذلك تم استبعادهما من الدراسة.

ب - رفض أحد مديري المدارس استقبال الملاحظ.

ج - لم يكمل أحد الملاحظين ملاحظة المدير لأيام متوالية طيلة أسبوع واحد.

ولهذه الأسباب تم استبعاد مدارس البنين من أفراد العينة.

٣ - تم الحرص على ملاحظة كل مديرة لمدة أسبوع واحد أياماً متوالية.

٤ - يعتبر الوقت من المشكلات التي تواجه أسلوب الملاحظة المضبوطة كأداة لجمع المعلومات المتصلة بسلوك معين ولذلك كان من حدود الدراسة أنها طبقت في الأسبوع الأول من الشهر الرابع خلال العام الدراسي ١٩٩٦/٩٥، ويعتبر هذا الشهر من الأشهر الأخيرة في العام الدراسي، الأمر الذي يفرض على مديرات المدارس القيام بمهام لها علاقة بنهاية العام الدراسي أكثر من غيرها مثل: الاستعدادات للامتحانات النهائية - كتابة تقارير الأداء الخاصة بالمعلمين والعاملين بالمدرسة - إعداد شهادات التقدير - مراجعة فواتير غير مدفوعة لإنهاء سلفة المدرسة المالية وغير ذلك، مما يعطي نتائج هذه الدراسة حدوداً معينة لا يمكن تطبيقها بصورة شاملة على المهام والوظائف التي تقضي فيها مديرات مدارس التجربة أوقاتهن طيلة العام الدراسي.

المجلة التربوية (٤٣)

وبعد أن كان العاملون كافة يتبعون الناظر مباشرة أصبح لا يتبعه بصورة مباشرة إلا الاختصاصي الاجتماعي والاختصاصي النفسي؛ (دولة الكويت، دليل عمل الإدارة المدرسية المطورة ١٩٩٣).

٢ - وكيل المدرسة:

تغير مسماه من وكيل مدرسة إلى مدير مساعد وحددت له الاختصاصات نفسها التي حددت لمدير المدرسة والتي تم ذكرها آنفاً. وفعلاً يعتبر هذا التغير نقلة نوعية للمهام التي يزاولها باقي وكلاء المدارس حالياً، حيث يقومون بمهام روتينية لا علاقة لها بالمعلمين ونموهم المهني، والمناهج الدراسية وتطويرها، والطلبة والعمل على زيادة تحصيلهم الدراسي حيث أوكلت بهم الأعمال التالية: متابعة أعمال المراقبين والمشرفين على الأجنحة - انضباط الطلبة - حصر حالات غياب الطلبة ومتابعتها - متابعة أعمال الصيانة والإشراف على نظافة المدرسة - الإشراف على المظهر الجمالي للمدرسة؛ (الجبر، ١٩٩٦). وأصبح العاملون كافة في المدرسة يتبعون المدير المساعد مباشرة ما عدا الاختصاصي النفسي والاختصاصي الاجتماعي.

٣ - أمين المدرسة:

وهي وظيفة جديدة تم استحداثها للقيام بالمهام الروتينية التي كان يقوم بها كل من وكيل المدرسة والمدير التي تم ذكرها سابقاً.

٤ - المعلم الأول:

تم تغيير مسماه إلى رئيس قسم (في المدارس المتوسطة) وتغيرت مهامه بحيث أصبح موجهاً مقيماً، يقيّم أداء المعلمين العاملين معه بدلاً من الموجه الفني الذي كان يتبع المنطقة التعليمية.

٥ - اختصاصي اجتماعي أول:

وهي وظيفة جديدة استحدثت وتقع في المدارس ذات الكثافة الطلابية العالية .

٦ - اختصاصي نفسي:

وهي من الوظائف الجديدة التي استوجبتها ظروف التجربة. وتناط بالاختصاص النفسي متابعة المشكلات التي يواجهها الطلبة بهدف مساعدتهم على التوافق النفسي بصفة عامة.

٧ - مساعد أمين مكتبة:

وهي وظيفة جديدة تقتضي أن يقوم صاحبها بمعاونة أمين المكتبة في مجال التنظيم الفني.

٨ - كما طورت المهام والوظائف الخاصة بالمسميات الوظيفية التالية:

- أ - المرشد التربوي .
ب - المشرف على الأجنحة .
ج - أمين المكتبة .
د - سكرتير المدرسة .
هـ - بدالة المدرسة .
و - أمين المخزن .
ز - أمين المختبر .
ح - مشرف التقنيات التربوية .
- كل هذه الوظائف الجديدة أو التي تم تغيير بعض المهام فيها هدف من ورائها إلى ما يلي :

- ١ - تحقيق التكامل بين العمل التنظيمي للمدرسة والعمل الفني .
- ٢ - التخفيف إلى حد كبير من المهام ذات الطبيعة الإدارية لكل من المدير والمدير المساعد لينال الجانب الفني التربوي معظم اهتماماتهما وجهودهما.
- ٣ - العمل بنظام الموجه المقيم .
- ٤ - تعزيز أسلوب الإدارة الديمقراطية .
- ٥ - إحياء دور المدرسة تجاه المجتمع المحلي ؛ (دولة الكويت دليل عمل الإدارة المدرسية المطورة ١٩٩٣).

الدراسات السابقة :

يعتبر كل من (Mintzberg, 1973) و (Wolcott, 1972) من الرواد الأوائل الذين لفتوا النظر إلى أهمية استخدام أسلوب آخر غير الاستبانات والمقابلات للتعرف على المهام والمسؤوليات التي يقوم بها مدراء المدارس، والأوقات التي يستغرقونها في تأدية هذه المهام. واستخدما في ذلك أسلوب الملاحظة المنظمة. وتراوح عدد عيناتهما ما بين المدير الواحد إلى ستة مدراء، وتبين لهما من خلال هاتين الدراستين أن المدراء لا يقضون الوقت المطلوب في زيارة المعلمين أثناء التدريس أو الإشراف عليهم وأن أغلب أوقات المدراء تنقضي في أمور ثانوية مثل: جولات داخل المدرسة - تلقي معلومات عن سير المدرسة من حيث أحوال المعلمين - الطلبة - وأولياء الأمور والتأكد من حسن سير الفعاليات.

واستخدم أسلوبهما هذا فيما بعد العديد من التربويين أمثال: (Killian and Sexton, 1979) الذين تبين لهما من خلال مراقبة مدراء المدارس الثانوية أن أفراد العينة يقضون (٥١,٥٪) من أوقاتهم في أعمال ومهام روتينية مثل: الرد على البريد - كتابة التقارير - متابعة حضور الطلبة. ويقضون (٣١,٢٪) في أمور خاصة بالمشاكل التهذيبية للتلاميذ. ولا يقضون إلا (١٦,٢٪) من أوقاتهم في

ممارسة مهام ذات علاقة بلب العملية التعليمية مثل: تقييم أداء المعلمين - ومساعدتهم على النمو المهني المستمر - تدارس المناهج الدراسية المطبقة والعمل على ملاءمتها والأهداف الموضوعية.

وأُسفرت دراسة (Howell, 1981) الذي طبق أسلوب الاستبانة على (١٧٠) مديرا عن أن زيارة المدراء للفصول الدراسية وتقويم أداء المعلمين يشغل أغلب أوقات أفراد العينة.

وتعتبر دراسة كل من (Martin & Willower, 1981) من الدراسات المتداولة بكثرة حيث طبقا أسلوب Mintzberg نفسه على عينة تتكون من خمسة مدراء مدارس ثانوية. وقد أسفرت دراستهما عن النتائج الموضحة في جدول رقم (١):

جدول رقم (١) نتائج دراسة

(Martin & Willower, 1981)

النسبة المئوية للوقت المستغرق	الفعالية	النسبة المئوية للوقت المستغرق	الفعالية
٥,٥٪	إرشادات	١٦,٠٪	أعمال مكتبية
٢,٢٪	رحلات خارجية	١٧,٣٪	اجتماعات رسمية
٠,٧٪	إعلانات	٢٧,٥٪	اجتماعات غير رسمية
٢,٤٪	ملاحظات	٩,٠٪	تبادل معلومات
٠,٧٪	عمليات تنفيذية	٥,٨٪	مكالمات هاتفية
٠,١٪	تدريس	٥,١٪	أمور شخصية
		٧,٧٪	جولات

يتضح من جدول رقم (١) أن الاجتماعات غير الرسمية احتلت الترتيب الأول من حيث الوقت المستغرق، حيث وصلت نسبتها إلى (٢٧,٥٪) تلتها الاجتماعات الرسمية بنسبة (١٧,٣٪) ثم الأعمال المكتتية بنسبة (١٦٪).

وطبق كل من (Kmetz & Willower, 1982) الأداة نفسها على خمسة مديرين في المدارس الثانوية أيضا أسفرت دراستهما عن الأوقات والمهام الموضحة في جدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) نتائج دراسة
(Kmetz & Willower, 1982)

النسبة المئوية للوقت المستغرق	الفعالية	النسبة المئوية للوقت المستغرق	الفعالية
٤,٤٪	إرشادات	١٨,٦٪	أعمال مكتبية
٤,٢٪	جولات داخل المدرسة	١٨.٪	مكالمات هاتفية
٥,٤٪	رحلات خارجية	١٠,٣٪	اجتماعات رسمية
٢,٥٪	ملاحظات	٣٢,٥٪	اجتماعات غير رسمية
٣,٦٪	أمور شخصية	٦.٪	تبادل معلومات
٠,٧٪	إعلانات	١,٩٪	تدريس

يتضح من جدول رقم (٢) أن نتائج هذه الدراسة تكاد تكون متشابهة مع نتائج دراسة (Martin & Willower, 1981)، حيث استغرقت الاجتماعات غير الرسمية أعلى نسبة من أوقات المديرين، وبلغت هذه النسبة (٣٢,٥٪) تلتها الأعمال المكتبية بنسبة (١٨,٦٪) ومن ثم الاجتماعات الرسمية بنسبة (١٠,٣٪).

وقام (Smith, 1983) بمراجعة العديد من الدراسات ذات الاهتمام بكيفية قضاء مديري المدارس لأوقاتهم. فوجد من خلال نتائج هذه الدراسات أن المديرين لا يقضون أوقاتهم في تأدية المهام الإدارية الرئيسة، بل يقضونها في أعمال ثانوية يمكن لغيرهم القيام بها مثل: مراجعة جداول باصات الطلبة - الجدول الدراسي للحصص - العلاقات العامة. أما دراسة الأهداف التربوية، زيارة المعلمين داخل الصفوف الدراسية - ممارسة مهام التخطيط، فهي أمور ومهام تبدو ثانوية بالنسبة لهم.

وقام (Bredeson, 1986) باستخلاص نتائج خاصة بمعدلات الأوقات التي يقضيها مديرو المدارس في الأعمال الإدارية ندرجها في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)
نتائج دراسة (Predeson 1986)

اسم الباحث	السنة	نوع وعدد المدراء	الأسلوب المستخدم	معدل الوقت الذي يقضيه المدير في الأعمال الإدارية
Martin & Willower	١٩٨١	٥ مدراء مدارس متوسطة	ملاحظة ٥ أيام	٥٣,٩
Kmetz & Willower	١٩٨٢	٥ مدراء مدارس ابتدائية	ملاحظة ٥ أيام	٥٣,٧
Bredeson	١٩٨٥	٥ مدراء مدارس متوسطة وابتدائية	ملاحظة ١٠ أيام	٥١,٧
Stronge & Mcveain	١٩٨٦	٣٢ مدير مدرسة ابتدائية	تقرير ذاتي	٦٢,٢
		١١ مدير مدرسة متوسطة	رصد الفعاليات اليومية	٥٢,٦

يتضح من جدول رقم (٣) أن أسلوب الملاحظة أكثر شيوعاً في رصد الأوقات التي يصرفها المديرون أثناء تأديتهم للمهام الموكلة بهم خلال الدوام الرسمي. وأن عينة الدراسات التي تم فيها استخدام هذا الأسلوب لا تتجاوز خمسة أشخاص. كما اتضح أسلوب آخر في رصد الأوقات وهو التقرير الذاتي الذي يكتبه المديرون ويوضحون فيه كيفية إدارتهم للوقت أثناء الدوام المدرسي. كما يوجد أسلوب آخر يقوم فيه المدير برصد الفعاليات اليومية التي يزاولها أثناء الدوام الرسمي. ويوضح الجدول كذلك أن عينات الدراسات التي يستخدم فيها التقرير الذاتي ورصد الفعاليات أكبر من تلك التي يستخدم فيها الملاحظة المضبوطة.

كما يتضح من الجدول نفسه أن معدل الوقت المستغرق في تأدية المهام الإدارية متقارب جداً في حال استخدام الملاحظة المضبوطة وأعلى من المعدلات التي تستغرقها المهام الإدارية عند استخدام أسلوب التقرير الذاتي ورصد الفعاليات حيث تراوح هذا المعدل بين (٥١٪) إلى (٥٣٪) عند تطبيق الملاحظة المضبوطة وارتفع إلى (٦٢٪) عند استخدام التقرير الذاتي.

واستخدم (Hill, 1989) أسلوباً آخر في بيان كم الوقت الذي يقضيه مديرو

المدارس في تأدية المهام الموكلة بهم، وتكونت عينة دراسته من (٤٥) مديرا ومديرة في مدارس ابتدائية ومتوسطة. واستخدم الباحث قائمة موضحة للمهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مدراء المدارس. وتحتوي هذه القائمة على (٤١) بندا ذات علاقة بمهام ومسؤوليات المدراء وجاءت نتائج دراسته كالتالي:

النسبة المئوية للأوقات التي يقضيها مديرو المدارس في تنفيذ مهامهم:

مقابلة المعلمين انفراديا .	٣,٩٣٪
الإشراف وتقويم أداء المعلمين .	٣,٨٩٪
إرشاد الطلبة .	٣,٧٣٪
حضور دروس للمعلمين .	٣,٦٤٪
تدارس قضايا الميزانية .	٣,٥٩٪
كتابة تقارير .	٣,٥٧٪
مقابلة الإداريين العاملين معهم .	٣,٥٠٪
أنشطة لها علاقة بالمناهج الدراسية والتخطيط .	٣,٤٨٪
جمع معلومات .	٣,٤٥٪
أنشطة مكتبية وتنسيق العمل مع الآخرين .	٣,٤٥٪
مقابلة أولياء الأمور .	٣,٤٣٪

أما (Krug, 1992) فقد توصل من خلال دراسته إلى أن الجزء الأعظم من أوقات المديرين يصرفونه في مقابلة المعلمين والطلبة - وملاحظة الحركات الدراسية - وعقد المقابلات الإدارية - وتوصل من خلال دراسته إلى أن كل مدير يفسر أهمية ما يقوم به وفقا لاجتهاداته الشخصية. وأوصى بضرورة تكثيف زيارات المديرين للحصص الدراسية وانخراطهم في فعاليات ذات علاقة بالمنهج الدراسي.

أما الدراسات العربية في هذا المجال فنذكر منها دراسة (الجبوري، ١٩٧٢) التي هدفت إلى تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق وتوصلت الباحثة من خلالها إلى النتائج التالية:

١٧,٥٪ من أوقات المديرين تقضى في الأعمال الكتابية.

١١٪ في التدريس.

٩٠٪ في الإشراف على شؤون الطلبة.

٨٠٪ في الإشراف على شؤون المعلمين.

وقامت مديريةية المعهد المركزي للتدريب في العراق (وزارة التربية العراقية، ١٩٧٩) بدراسة مماثلة ولكن لتحليل العمل المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية. أسفرت الدراسة عن النسب التالية:

٢١٪ من الوقت يصرف في دراسة السجلات المدرسية.

١٤٪ في حل المشكلات المدرسية.

١٠,٢٪ في الاجتماعات مع المعلمين.

٩٠٪ في أعمال كتابية.

أما دراسة كل من (المنيع والعبيدي، ١٩٨٢) فهدفت إلى التعرف على كيفية توزيع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية أوقاتهم على الأعمال الإدارية التي يقومون بها. تكونت عينة الدراسة من (١٢٩) مديراً وتم استخدام استبيان خاص بتحليل العمل اليومي لمدير المدرسة. وتوصل الباحثان للنتائج التالية:

١ - يصرف مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية نسبة كبيرة من الوقت في تأدية الأعمال الكتابية والإدارية حيث بلغت نسبة هذه الأعمال (١١,٥ ٪) و(١٣,٧ ٪) من العمل اليومي للمديرين على التوالي.

٢ - القليل من الوقت يصرفه المديرون على متابعة المعلمين والإشراف عليهم.

وهدف دراسة (حسن، ١٩٨٦) كذلك إلى التعرف على المجالات والأعمال التي يقضي مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وقت الدوام الرسمي فيها. طبق دراسته على (١٨٧) مديراً، واستخدم الاستبيان وأسفرت دراسته عن النتائج التالية:

١ - ٦٥,٥٧٪ من وقت الدوام الرسمي يقضيه المديرون في إنجاز الأعمال الرسمية.

٢ - يمارس المديرون مجالات وأنشطة تتسم بالطابع الشخصي وتؤدي إلى ضياع قسم كبير من الوقت بدون فائدة مباشرة على العمل المدرسي وتستهلك هذه الأنشطة ٣٤,٤٣٪ من وقت الدوام الرسمي لمديري المدارس.

٣ - تستغرق الاجتماعات بأنواعها ١٢,٤٣٪ من وقت المديرين.

وهدف (الثبتي، ١٩٨٧) من خلال دراسته إلى عقد دراسة مقارنة بين عدد من المديرين السعوديين في كل من مكة المكرمة والطائف ومديرين أمريكيين في كيفية إدارة الوقت خلال الدوام المدرسي، واستخدم الباحث أسلوب الملاحظة وخرج بالنتائج التالية:

١ - يقضي المديرون السعوديون (١٤٪) من أوقاتهم في إقامة علاقات اجتماعية داخل المدرسة. وهذه النسبة أكبر بكثير من تلك التي يقضيها المديرون الأمريكيون في هذا المجال.

٢ - ١١٪ من أوقات المديرين السعوديين تقضى في عمليات تقويم أداء المعلمين.

٣ - ٩٪ في متابعة النظام وصيانة المبنى المدرسي.

٤ - ٧٪ في متابعة التحصيل الدراسي للطلبة.

وقام (داوني، ١٩٩٨) بدراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن واستخدم فيها أسلوب التقرير الذاتي. أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

٢١,٨٪ من الوقت يستغرق في الأعمال المكتبية.

١٥٪ من الوقت يستغرق في المراقبة.

٣,١٠٪ من الوقت يستغرق في عقد لقاءات.

١٠٪ من الوقت يستغرق في القيام بجولات داخل المدرسة.

٩٠٪ من الوقت يستغرق في الإشراف التربوي .

أما (الغامدي، ١٩٩٠) فهدفت دراسته إلى معرفة كيفية إدارة مديري المدارس الابتدائية بجدة للوقت أثناء الدوام المدرسي. وتكونت عينة دراسته من (٥٠) مديرا واستخدم أسلوب الملاحظة المباشرة. وكانت أبرز نتائج دراسته ما يلي:

١ - ٣٢٪ من الوقت يقضيه المديرون في الأعمال الإدارية والكتابية.

٢ - ٢٠٪ من الوقت فقط يقضيه المديرون مع المعلمين.

وهدفت دراسة (المسيلم، ١٩٩٤) إلى التعرف على اتجاهات نظار/ وناظرات المدارس الحكومية في الكويت نحو التعامل مع الوقت. تكونت عينة دراسته من (٣٠٠) مديرا ومديرة في مدارس التعليم العام، واستخدم فيها استبانة مكونة من (٣٠) بنداً مقسمة على ثلاثة مجالات رئيسة (الجوانب الإدارية - المعلمين - الطلبة وأولياء الأمور) أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١ - عينة الدراسة بصفة عامة تستخدم الوقت بفعالية فيما يتعلق بالعلاقة مع المعلمين والجوانب الإدارية والطلبة وأولياء الأمور.

٢ - عمليات الصيانة المدرسية تستهلك الكثير من وقت النظار.

٣ - كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها النظار مما يؤثر في كفاءتهم في إدارة الوقت.

أما الدراسة التي قامت بها (دولة الكويت، وزارة التربية مركز البحوث التربوية والمناهج، ١٩٦٦) والخاصة بدراسة مدى فعالية الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية المطورة والتي اعتمدت على المقابلات في جمع المعلومات فقد أفاد أغلب مديرو المدارس الذين تمت مقابلتهم أن النظام الجديد قد أتاح وقتاً مناسباً للمديرين لمزاولة الأعمال الفنية الموكلة بهم.

ويمكننا استنتاج النقاط التالية من الدراسات السابقة:

- ١ - استخدام بطاقة الملاحظة المنظمة هو الأسلوب الشائع لرصد المهام التي يقوم بها مديرو مدارس التعليم العام دقيقة بدقيقة.
- ٢ - ثمة أساليب أخرى تم استخدامها لقياس الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في تأدية المهام المنوطة به مثل: الملاحظة المباشرة - الاستبانات - والتقارير الذاتية وكذلك رصد الفعاليات اليومية التي يقوم بها مديرو المدارس.
- ٣ - تراوح عدد مديري المدارس الذين تمت ملاحظتهم ما بين (١) إلى (٦) عند استخدام بطاقة الملاحظة المنظمة.
- ٤ - أغلب العينات الملاحظة مدرء في مدارس ثانوية.
- ٥ - كل الباحثين الذين استخدموا بطاقات الملاحظة المنظمة استخدموا البطاقة التي استخدمها (Mintzberg, 1972) وإن أجروا عليها بعض التعديلات.
- ٦ - كل الدراسات التي هدفت إلى رصد كم الوقت الذي يقضيه المدرء في تأدية المهام المنوطة بهم، وكذلك التعرف على نوعية هذه المهام أتت بنتائج تكاد تكون متقاربة جداً ألا وهي أن جل الوقت الذي يقضيه المدرء داخل المدرسة ينصب في تأدية أعمال مكتبية - مكالمات هاتفية - واجتماعات رسمية وغير رسمية.

٧ - اختلفت نتائج دراسة (Hill, 1989) الذي أوضح (٤١) مهمة إدارية وطلب من المدرء بيان الوقت الذي يستغرقونه في تأدية هذه المهام عن نتائج الدراسات الأخرى، إذ تصدرت المهام الخاصة بمقابلة المعلمين انفراديا، والإشراف على وتقويم أداء المعلمين، وإرشاد الطلبة، وحضور دروس للمعلمين، المهام التي يقوم بها مدرء المدارس. وهنا ربما تكمن أهمية استخدام بطاقات الملاحظة المنظمة في مثل هذه الدراسات. حيث إن أسلوب الاستبانات يقدم تصورا مسبقا للباحث. وكذلك قد تكون مصداقية الإجابة عن بنود الاستبيان غير عالية.

منهجية الدراسة :

تم اتباع منهج دراسة الحالة نظرا لمحدودية أفراد العينة، وهو منهج يساعد على التعرف على الحقائق والقيام بتحليلها بغرض الوصول إلى استنتاجات ومبادئ عامة من هذه الحقائق؛ (بدر، ١٩٨٢)، كما أن الأداة التي تم استخدامها في الدراسة تعتبر من أنجع الأدوات المساعدة على جمع البيانات في دراسة الحالات. حيث تم استخدام الملاحظة المنظمة في تسجيل الوقت المستغرق للمهام التي تقوم بها مديرات مدارس التجربة تسجيلا فوريا وهو أمر مرغوب فيه لما له من دور في تقليل الأخطاء التي قد تنتج عن النسيان؛ (حسن، ١٩٧١). ثم تم تحليل البيانات التي تم رصدها واستخلاص أهم النتائج ووضعت التوصيات المناسبة. وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات.

الدراسة الميدانية

أولاً - عينة الدراسة:

يتمثل المجتمع الكلي لعينة الدراسة في خمس مديرات، ثلاث من المرحلة الثانوية واثنان من المرحلة المتوسطة. على حين تتكون عينة الدراسة من أربع

مديرات ممن يعملن في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ ١٩٩٣-١٩٩٤ حتى ١٩٩٥-١٩٩٦ في المرحلتين المتوسطة والثانوية، يمثلن أربع مدارس بنات طبقت التجربة عام ١٩٩٣ من خمس بنسبة (٨٠٪).

الجدول رقم (٤)

أفراد العينة موزعات وفقا للمدرسة والمنطقة التعليمية والمرحلة التعليمية

م	المدرسة	عدد المديرات	المنطقة التعليمية	المرحلة التعليمية
١	مشرف	١	حولي	ثانوية
٢	جمانة	١	العاصمة	ثانوية
٣	العازمية	١	الفروانية	متوسطة
٤	سلمى بنت قيس	١	الجهراء	متوسطة

ثانيا - أداة الدراسة:

تمثل أداة الدراسة في بطاقة ملاحظة منظمة Structured observation تتكون من بعدين كالتالي:

- ١ - البعد الأول: يوضح ساعات الدوام المدرسي موزعة بالدقائق منذ بداية الدوام إلى ما بعد ساعة الانصراف.
- ٢ - البعد الثاني: يوضح المهام والأنشطة والفعاليات التي يمكن أن تقوم بها مديرة المدرسة من بداية الدوام إلى نهايته.

خطوات بناء الأداة:

بعد الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة وعلى المهام الجديدة المحددة لمدرء المدارس التي طبق فيه تجربة الإدارة المدرسية المطورة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة، وهي في صورتها النهائية تقنين لبطاقة الملاحظة المنظمة Structured observation التي استخدمها (Mentzberg, 1972) وقلناها بالتالي وطبقها من بعده

العديد من التربويين، أمثال: (Dempsey, 1976)، (Kmetz & Willower, 1982)، (Martin & Willower, 1981) و (Willis, 1980). حيث تم تقنين بعض عباراتها بما يتفق مع البيئة التربوية الكويتية.

طبقت الأداة في صورتها الأولية لمدة أسبوع على مديرة مدرسة (الرقعة) الثانوية وبناء على نتائج التطبيق التي أوضحت العديد من المهام التي لم تكن قد أدرجت في البطاقة بصورتها الأولية تم تعديل العديد من البنود.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها - بعد أن طبقت على مدرسة الرقعة - على ثلاث من الأعضاء الدائمين في اللجنة العليا لتقويم تجربة الإدارة المدرسية المطورة، واثنين من الهيئة التدريسية في قسم الإدارة والتخطيط التربوي في كلية التربية (جامعة الكويت)، وبناء على آراء المحكمين أضيفت بعض المهام.

والبطاقة في صورتها النهائية تتكون من:

الجزء الأول: صفحات إرشادية وتوجيهية للملاحظ.

الجزء الثاني: أ - تقرير خاص بالأعمال التي تقوم بها مديرة المدرسة مرتبة ترتيباً زمنياً chronological record من الطابور الصباحي إلى ما بعد الانصراف. حيث يعقد اجتماع يومي مع المديرة لتدارس الأمور التي تمت مع الملاحظة ويبين فيه ما قد يخفي على الملاحظة في الاجتماعات أو المخاطبات السرية.

الجزء الثالث: أ - تقرير خاص بالمراسلات correspondence record حيث ستقوم الملاحظة بوصف كل ورقة مطبوعة أو مكتوبة باليد ترد للمديرة أو تصدر عنها. وتركز على الجهة المرسل/ أو هوية المرسل له وتدوّن الباحثة (التصرفات التي تقوم بها مديرة المدرسة حيال كل أداة مثل: تقرأها كلها أو تتصفحها أو توقع عليها أو ترد عليها شفويا أو كتابيا. والمدة المستغرقة في قراءة البريد).

الجزء الرابع: أ - تقرير خاص بالاتصالات contact record حيث ستقوم

الملاحظة كذلك برصد كل الاتصالات غير المكتوبة التي ستقوم بها المديرية وتوضح الأداة المستخدمة في الاتصال وهدفه ومن أين أتت المبادأة - والمشاركين فيه ومكانه - ومدته .

الجزء الخامس: صفحة خاصة بالاجتماع البعدي الذي يعقد بين القائم بالملاحظة ومديرة المدرسة بعد كل يوم للإجابة عن استفسارات قد تتطلبها الباحثة .

أما بطاقة اليوم الخامس فيوجد بها صفحة خاصة في اجتماع نهاية الأسبوع الذي سيشمل مختلف الملاحظات التي قد تبديها مديرة المدرسة أو تتطلبها الملاحظة وتخص أيام الأسبوع كله (ملحق ١).

تطبيق أداة الدراسة :

قبل تطبيق الأداة اتخذت الإجراءات التالية :

١) الحصول على موافقة وزارة التربية

بعد التأكد من صلاحية الأداة لتحقيق هدف الدراسة تم الحصول على موافقة وزارة التربية على تطبيق الأداة على المدارس التي طبقت تجربة الأداة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي ١٩٩٤/٩٣ (ملحق ٢).

٢) تدريب الملاحظين :

قامت الباحثة بتدريب الملاحظين والملاحظات على كيفية استخدام أداة الدراسة . وعقدت معهم عدة لقاءات لتعريفهم بالطريقة المنهجية المطلوبة . والتأكيد على ضرورة أن تتم الملاحظة في كل المدارس في الأسبوع نفسه قدر المستطاع .

٣) الحصول على موافقة المدرء على تطبيق الأداة:

قام كل ملاحظ/ ملاحظة بزيارة المدرسة التي اختارها وعقد لقاء مع مدير المدرسة شرح خلاله هدف الدراسة وأسلوب تطبيق الأداة وتأكد من وصول خطاب موافقة الوزارة لإجراء الدراسة إلى المدرسة. ولقد أبدى المدرء/ المدرات كافة، ما عدا مدير واحد، استعدادهم لاستضافة الملاحظين لمدة أسبوع واحد وملازمتهم لهم وكذلك اجتماعهم بهم بعد كل يوم دراسي لتوضيح ما قد يكون غامضا بالنسبة للملاحظ.

٤) كانت اللقاءات والاتصالات الهاتفية مستمرة بين الباحثة والملاحظين طوال أسبوع الملاحظة في نهاية الدوام الرسمي للمدارس للإجابة عن استفساراتهم.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للتعرف على كم الوقت الذي تستغرقه المديرية في تنفيذ الفعاليات التي تمارسها خلال الدوام الرسمي وكذلك المراسلات والاتصالات.

النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما المهام التي تزاولها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقا للوقت؟

خلال فترة المراقبة عملت المديرات الأربع بمعدل (٣٠) ساعة خلال الأسبوع. مع (٤٠) دقيقة خارج أوقات الدوام قامت إحدى المديرات لمراقبة الطالبات في دروس التقوية. وهذا أقل من معدل المدرء الذين قام (Martin & Willower, 1980) بمراقبتهم حيث وصل معدل العمل لأفراد العينة (٤٢,٢) ساعة في الأسبوع. وكذلك أقل من معدل أفراد عينة كل من (Kmetz & Willower, 1982) حيث بلغ معدل ساعات عمل أفراد العينة (٤١,٧) في الأسبوع وقد يرجع السبب في ذلك إلى طول فترة الدوام المدرسي في المدارس الأمريكية مقارنة بالمدارس الكويتية.

مجموع الفعاليات التي تم رصدتها للمديرات الأربع (٧٤) فعالية فيكون معدل الفعاليات التي تقوم بها كل مديرة يومياً (١٩) فعالية. جدول (٥) يوضح عشر فعاليات تم رصدها موضحاً فيها عدد المرات التي تكررت فيها الفعالية خلال إجراء الدراسة والوقت المستغرق، ومعدل الوقت والنسبة المئوية له. وحرصاً على عدم تفتيت الممارسات في جزئيات عديدة تم إدراج العديد من الفعاليات تحت عنوان واحد مثل:

المهام التي يجب أن يقوم بها أمين المدرسة هي كالتالي: فعاليات تتعلق بأمور الصيانة - المرور في الممرات أثناء الحصة - الإشراف على السكرتارية - توفير احتياجات المقصف - الإشراف على المظهر الجمالي للمدرسة - متابعة سلامة مرافق المدرسة - الإشراف على عمليات النظافة - الإشراف على أعمال مأموري البدالة . . . الخ.

(*) جدول رقم (٥) المهام التي تزاولها مديرات مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة والوقت الكلي المستغرق ومعدله والنسبة المئوية له (الترتيب الزمني)

الفعاليات	عدد المرات التي تكررت فيها نفس الفعالية	الوقت الكلي المستغرق	معدل الوقت المستغرق	النسبة المئوية للوقت المستغرق
١ حضور الطابور	١٦	٠٠٢	١٣.	٣,٠٨٪
٢ مكالمات هاتفية	١١٤	٧١٨	٦.	١٠.٪
٣ أعمال مكتبية	٤٢٧	٢٦٩٦	٩.	٣٧٪
٤ الاجتماعات غير الرسمية	١٤٦	١٢٥٦	١٦.	١٧٪
٥ الاجتماعات الرسمية	١٢	١٩٠	٧,	٣٪
٦ جولات داخل المدرسة	٧٥	٥٢٢	١١.	٧.٪
٧ حضور دروس	٤٥	٥١٢	١٣.	٧.٪
٨ أمور شخصية	٣٠	٣٧٥	٧.	٥.٪
٩ مهام خاصة بأمين المدرسة	٩٥	٧١٢	١٠.	١٠٪
١٠ أنشطة خارج أوقات الدوام	٢	٢٠		٠,٢٪
المجموع	٩٦٠	٧٢٠٠		١٠٠

(*) كل الفعاليات مرصودة بالدقائق.

يتضح من جدول رقم (٥) ما يلي:

١ - حضور الطابور:

تم حضور الطابور (١٦) مرة من قبل أفراد العينة بمعدل (١٣) دقيقة في اليوم بنسبة (٣,٠٨٪) من وقت المديرات. ويجب التنويه هنا إلى أن أفراد العينة لم يحضرن الطابور الصباحي ليوم واحد وذلك لهطول المطر، وهذا يدل على حرص أفراد العينة على حضور الطابور الصباحي.

٢ - المكالمات الهاتفية :

قامت مديرات المدارس الأربع بتلقي أو إجراء (١١٤) مكالمات هاتفية استغرقت من الوقت (٧١٨) دقيقة بمعدل (٦) دقيقة لكل مكالمات وبنسبة (١٠٪) من عمل المديرات في اليوم. وأغلب هذه المكالمات حول عن تبادل معلومات مع العاملين في الوزارة أو الاستفسار عن بعض الأمور ذات العلاقة بالعمل داخل المدرسة وهو معدل مقارب للمعدل الذي سجله كل من (Kmetz & Willower, 1982) وهو (٨,٠٪) من وقت المديرين أما المعدل الذي سجله (Martin & Willower, 1980) فهو أقل قليلاً حيث سجل (٨,٥٪). ويعتبر الهاتف أداة أكثر تسهيلاً لقضاء العديد من الأمور من دون تحشم عناء الكتابة، كالاستفسارات والاستعلامات المتبادلة بين كل من مدير المدرسة والعاملين معه في المدرسة أو العاملين في الوزارة، أو أولياء الأمور.

٣ - الأعمال المكتبية :

هذه الفعاليات شملت ما يلي: مراجعة خطة الأسبوع - كتابة تقارير
تقويم كفاية الأداء - الرد على البريد - كتابة تقارير خاصة بالأنشطة التي تقوم
بها المدرسة - كالمعارض، كتابة دعوات لحضور المهرجانات أو المعارض المقامة -
كتابة بطاقات تهنئة - مراسلة مدراء المدارس المجاورة - الرد على الفاكسات
الواردة - كتابة خطابات شكر لجهات خارجية أو داخل الوزارة - كتابة دعوات

لحضور دروس نموذجية - مراجعة كشوفات خاصة بأسماء الطالبات المتفوقات - ملء استبانات - ملء البيانات المطلوبة من الوزارة سواء الخاص بالميزانية أو غيرها. ولقد بلغ المجموع الكلي لهذه الفعاليات المؤداة (٤٢٧) فعالية استغرقت (٢٦٩٦) دقيقة بمعدل (٦,٠٠) دقيقة في اليوم بنسبة (٣٧٪) من أوقات المديرات في اليوم وهي نسبة أعلى بكثير من النسبة التي سجلها كل من (Martin & Willower, 1981) حيث سجلا من خلال دراستهما (١٦٪) للأعمال المكتبية وتعتبر هذه النسبة أقل بكثير من تلك التي أسفرت عنها نتائج دراسة (حسن، ١٩٨٦) حيث اتضح أن (٦٥,٥٧٪) من وقت أفراد العينة يقضونه في إنجاز الأعمال الرسمية ولكنها أعلى من النسبة التي سجلها كل من (المنيع، والعبدي، ١٩٨٢) حيث أسفرت نتائج دراستهما عن أن (١١,٥٪) و (١٣,٧٪) من أوقات أفراد العينة يقضونها في الأعمال الكتابية والإدارية.

كما أنها كذلك أعلى من النسبة التي سجلها (دواني، ١٩٨٨) خلال دراسته حيث اتضح أن (٢١,٨٪) من أوقات أفراد العينة تستغرق في تأدية أعمال مكتبية وتعتبر هذه النتيجة كذلك مقارنة جدا لنتائج الدراسة التي قام بها (الغامدي، ١٩٩٠) والتي أسفرت عن أن (٣٢٪) من الوقت يقضيه المديرون في تأدية الأعمال المكتبية، وتتفق مع هذه النتائج نتيجة الدراسة التي قام بها (المسيليم، ١٩٩٦) وهي أن كثرة الأعباء الإدارية تؤثر في كفاية المديرين في إدارة الوقت.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على ضوء المعطيات التالية:

- ١ - تعودت المديرات على أن يشرفن بأنفسهن على كل الصادر من المخاطبات وذلك مراعاة منهن للصيغة التي تُكتب بها الرسالة وأن يكون فحوى الرسالة هو ما قصده المديرية نفسها.
- ٢ - أن الغالبية العظمى إن لم يكن كل المخاطبات الواردة من الوزارة أو الجهات الأخرى مُرسلة إلى المديرية شخصيا ما عدا القليل من القرارات والنشرات تكون واردة بأسماء المعلمات وهن اللاتي تأخرن عن حضور دورة تدريبية أو استفسرن عنها أو طلبن النقل إلى مدارس أخرى.

٣ - عدم التأهيل الكافي للسكترارية للاضطلاع بكتابة المراسلات أو الرد على الاستفسارات أو الإجابة عن بعض الاستبانات ولذلك نجد أن هذه الأمور تقوم بها المديرية شخصيا. الأمر الذي يتطلب تواجدها داخل المكتب لفترات طويلة.

د - الاجتماعات غير الرسمية:

نقصد بالاجتماعات غير الرسمية تلك الاجتماعات غير المخطط لها التي تمر بها مديرة المدرسة بصورة سريعة سواء مع العاملين معها داخل المدرسة أو مع المراجعين من أولياء الأمور والمشرفين من وزارة التربية. ولقد بلغ عدد هذه الاجتماعات (١٤٦) اجتماعا استغرقت من الوقت (١٢٥٦) دقيقة بمعدل (٩,٠) دقيقة في كل مرة وبنسبة (١٧٪) من وقت المديرات. وهي نسبة أقل من النسبة التي سجلها كل من (Martin & Willower, 1981) حيث سجلنا (٢٧,٥٪) في هذا المجال، وكذلك أقل من النسبة التي سجلها كل من (Kmetz & Willower, 1982) حيث سجلنا في هذا المجال (٣٢,٥٪) وسجل (حسن، ١٩٨٦) من خلال دراسته أن (١٢,٤٣٪) من أوقات مديري المدارس تصرف في الاجتماعات على اختلاف أنواعها (رسمية/ غير رسمية) وكذلك سجل (دواني، ١٩٨٨) (١٠,٣٪) من أوقات أفراد عينة يقضونها في عقد لقاءات (سيتم التعليق على هذه النتيجة لاحقا).

هـ - الاجتماعات الرسمية:

ويقصد بها الاجتماعات المعلن عنها مسبقا وتوضع في جدول أعمال المديرية. وقد بلغ عدد هذه الاجتماعات (١٢) اجتماعا استغرقت (١٩٠) دقيقة بمعدل (١٦) دقيقة لكل اجتماع وبنسبة (٣٪) من الوقت المستغرق في تأدية المهام داخل المدرسة وتعتبر هذه النتيجة غير متوافقة مع نتائج دراسة كل من (Martin & Willower, 1981) حيث وصلت نسبة الاجتماعات الرسمية التي يستغرقها أفراد العينة إلى (١٧,٣٪) على حين وصلت هذه النسبة في دراسة كل من (Kmetz & Willower, 1982) إلى (١٠,٣٪) (سيتم التعليق على هذه النتيجة لاحقا).

٦ - جولات داخل المدرسة:

ويقصد بها الفعاليات التالية: تفقد مديرة المدرسة للمعلمات داخل الأقسام المخصصة لهن، زيارة المكتبة والمختبرات، والإحصائية الاجتماعية، والمرور في ممرات الدراسة أثناء الحصص الدراسية ولقد بلغ عدد مثل هذه الجولات (٧٥) جولة. استغرقت (٥٢٢) دقيقة بمعدل (٧,٠) دقيقة ونسبة (٧.٠٪) من وقت المديرة داخل المدرسة. وهي نسبة تقارب النسبة التي أسفرت عنها دراسة كل من (Kmetz & Willower, 1982) حيث بلغت نسبة الوقت الذي يقضيه أفراد العينة في تأدية هذه المهمة (٧,٧٪) على حين أسفرت نتائج دراسة (Mintzberg, 1979) أن أفراد عينته قد أمضوا (٣,٠٪) فقط من وقتهم في جولات حول المدرسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يلي:

١ - لا بد لمديرة المدرسة من أن تمارس مهمة الإشراف العام على المدرسة التي تثبت من خلالها تواجدها داخل المدرسة وتطلع على كيفية سير الأمور فيها.

٣ - لا بد لمديرة المدرسة من إقامة علاقات إنسانية مع العاملين معها ولا سيما المعلمات والإحصائية الاجتماعية وكذلك أمينات المكتبة. لأن مهام الإحصائية الاجتماعية والنفسية وأمينية المكتبة، وأمينية المدرسة تختلف عن مهام مثيلاتها في المدارس العادية ولذلك لا بد أن تطمئن مديرات المدارس على سير الأمور لدى هذه الجهات.

٧ - حضور الدروس:

ويقصد به عدد المرات التي زارت مديرات المدارس فيها المعلمات داخل الصفوف أثناء شرحهن للدروس لتقويم كفاية أدائهن ومساعدتهن على النحو المهني. ولقد سجلت الدراسة (٤٥) زيارة قامت بها المديرات الأربع منها (٤٣) زيارة فصول مواد أساسية و(١) لخصصة تربية رياضية، ودرس نموذجي واحد واستغرقت (٥١٢) دقيقة بمعدل (١١) ونسبة (٧.٠٪) من الوقت المستغرق داخل المدرسة. وتختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي سجلها كل من (Martin &

(Willower, 1981) حيث لم يقيم كل أفراد العينة بالإشراف على المعلمين داخل الحجرات الدراسية وسجلت هذه الفعالية (٣,٢٪) فقط من وقت المدراء داخل المدارس ولذلك سجلها الباحثان تحت عنوان فعاليات أخرى. ولم يسجل كل من (Kmetz & Willower, 1982) مثل هذه الفعالية في دراستهما أما (Hill, 1989) فجاء في دراسته أن (٣,٦٤٪) فقط من أوقات أفراد العينة يقضونها في حضور الدروس وهي نسبة أقل من النسبة التي سجلتها الدراسة الحالية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على ضوء ما يلي:

١ - أن أحد أهداف تجربة الإدارة المدرسية المطورة الرئيسة هي أن ينغمس مدير المدرسة في مهام ذات علاقة بالنمو المهني للمعلم لمساعدته على رفع كفاياته المهنية.

ولذلك نجد أن مديرات المدارس اللاتي تمت ملاحظتهن قد أولين هذه المهام اهتماما كبيرا ولا سيما وأن الملاحظة قد تمت في نهاية العام الدراسي تقريبا. وهو أمر طبيعي حتى في المدارس العادية أن تكثف مديرات المدارس زيارتهن للمعلمات داخل الصفوف الدراسية.

٨ - أمور شخصية:

ونقصد بها الوقت الذي تقضيه مديرة المدرسة في تصريف أمورها الشخصية. ولقد رصدت الملاحظات الفعاليات التالية: قراءة الصحف اليومية - تناول وجبة الإفطار - تناول الشاي والقهوة. ولقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن هذه الفعاليات قد مورست (٣٠) مرة واستغرقت (٣٧٥) دقيقة بمعدل (١٣) دقيقة لكل فعالية وبنسبة (٥٪) من وقت المديرات داخل المدرسة. وهي النسبة نفسها التي سجلتها دراسة كل من (Martin & Willower, 1981) حيث سجلا في هذا المجال (٥,١٪) وأعلى من النسبة التي أسفرت عنها نتائج دراسة كل من (Kmetz & Willower, 1982) حيث سجلا (٣,٦٪) من وقت أفراد العينة تُقضى في أمور شخصية.

أما دراسة (حسن، ١٩٨٦) فسجلت نسبة عالية من الوقت يقضيها أفراد العينة في أمور تتسم بالطابع الشخصي. حيث بلغت هذه النسبة (٣٤,٤٣٪). كما أسفرت كذلك نتائج (الثبتي، ١٩٨٧) عن أن (١٤٪) من أوقات المديرين يقضونها في إقامة علاقات اجتماعية داخل المدرسة وهي نسبة أكبر بكثير من تلك التي يقضيها المدراء الأمريكيون في مثل هذه الأمور. وهاتان النسبتان أكبر بكثير من النسبة التي سجلتها الدراسة الحالية ويمكن تفسير هذه النتيجة على ضوء ما يلي:

- ١ - أن المديرات ما زلن يزاوِلن العديد من المهام الإدارية والفنية التي تستغرق الكثير من وقتهن.
- ٢ - ما زال مدير المدرسة محور العملية الإدارية داخل مدارس التجربة ولا سيما في الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة وهي الفترة التي يستعد فيها العاملون للقيام بفعاليات خاصة بتقويم الكفاية الإنتاجية الكلية للمدرسة.
- ٣ - وقد ترجع هذه النتيجة كذلك إلى الثقافة الإدارية السائدة في البلاد حيث توزع الجرائد على بعض المدارس والدور الحكومية بالمجان، كما أن وقت الطابور الصباحي مبكر لا يسمح للمديرات بتناول وجبات الإفطار في منازلهن.

٩ - مهام محددة لأمانة المدرسة:

ونقصد بها تلك المهام التي تم تحديدها لأمينات المدرسة مثل: أمور تتعلق بصيانة المدرسة - مراقبة الطلبة أثناء الفسح - الإشراف على السكرتارية - توفير احتياجات المقصف - الإشراف على المظهر الجمالي للمدرسة - متابعة سلامة مرافق المدرسة - الإشراف على عيادة المدرسة - الإشراف على عمليات النظافة - الإشراف على أعمال مأمور البدالة. ولقد تمت ممارسة هذه الفعاليات (٩٥) مرة وبلغ مجموع الوقت المستغرق (٧١١) بمعدل (٧٠) دقائق ونسبة (١٠٪) من

وقت المديرات. ويتضح من هذه النتيجة أن مديرات مدارس التجربة ما زلن يمارسن المهام الاعتيادية التي كن يزاولنها في مدارسهن الاعتيادية وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

١ - عدم اعتياد أأمينات المدارس على المهام المحددة لهن حيث أوضحت نتائج بعض الدراسات التي أجريت بهذا الخصوص أن أأمينات المدرسة لم يتأقلمن مع الأوضاع الجديدة ولم يتم تقبلهن من الآخرين. (دولة الكويت، وزارة التربية مركز البحوث التربوية والمناهج، ١٩٩٦) وقد يرجع هذا إلى أن الأأمينات كن سكرتيرات وتم تعيينهن كأأمينات من دون إعطائهن دورات تدريبية أو إرشادية في مجال مهامهن الجديدة.

٢ - ما زالت المديرات غير قادرات على تغيير المهام التي كن يزاولنها بل أن انشغالهن في وضع الميزانية قد زاد في الإدارة المدرسية المطورة كما أفادت إحدى المديرات.

٣ - أن المهام التي تقوم بها أأمينات المدرسة أسهل بكثير من تلك التي تزاولها المديرات، ويبرز دورهن في المدرسة أكثر مثل إبداء الرأي في الشكل الجمالي للمدرسة، وإعطاء الأوامر الخاصة بالنظافة وهي مهام تفضل بعض المديرات مزاولتها باستمرار كأحد الأساليب المساعدة على تأكيد حضورهن الدائم بالمدرسة.

١٠ - أنشطة خارج الدوام:

ويقصد بها تلك المهام التي تقوم بها مديرات المدرسة بعد ساعات الدوام الرسمي مثل:

جولة على دروس التقوية، وتم تكرار مثل هذه الفعالية مرتين استغرقت (٢٠) دقيقة بمعدل (١٠٪) وبنسبة (٠٢٪) وهي كما هو ملاحظ نسبة قليلة جدا لا تكاد تذكر وذلك لأنه ليس كل المديرات يزاولن مثل هذه الفعالية.

السؤال الثاني: ما الاتصالات المكتوبة التي تتلقاها أو تقوم بها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقا للوقت؟

كل المراسلات التي وردت إلى مديرات المدارس الأربع تم حصرها وتفحصها وتم تبويبها وارد وصادر - والجهة المرسله والجهة المرسل إليها - ونوع الرسالة - وهل هي مطبوعة أم مكتوبة باليد والوقت الكلي المستغرق في قراءة المراسلات والرد عليها. وهل تم قراءة كل رسالة أم الاكتفاء بتصفحها فقط، وكيفية الرد عليها.

ولقد سجلت الملاحظات (٥٧) اتصالا مكتوبا (٤٣) واردا و(١٤) صادرا. استغرقت هذه المراسلات المكتوبة (١٣٦) دقيقة من أوقات المديرات الجداول التالية توضح نوعية هذه المراسلات.

جدول رقم (٦)

يوضح أنواع المراسلات التي تتلقاها أو ترسلها المديرات

نوع الرسالة	التكرار	الوقت المستغرق والدقائق	%
فاكس	٩	١٦	٪١٦
نشرة	١٧	٥٢	٪٣٠
تعميم	٦	١٤	٪١٠
رسالة شكر	٤	٣	٪٧
خطاب خاص	١٣	٢٤	٪٢٣
مذكرة	١	٥	٪١
إشعار	٢	١	٪٤
استبيان	٣	١٠	٪٥
تهنئة	١	١	٪١
هدية	١	١٠	٪١
المجموع	٥٧	١٣٦	٪١٠٠

١ - يتضح من جدول رقم (١) أن المديرات تلقين (١٧) نشرة خلال أسابيع الملاحظة بنسبة (٣٠٪) من مجموع المراسلات التي تم تلقيها. وأغلب هذه النشرات كانت بخصوص الامتحانات - شؤون الطلبة - دعوات لحضور معارض - بيان نتائج مسابقات - حضور دروس نموذجية - المعلومات المنقولات لمدارس أخرى - مراجعة الميزانية - كشف رواتب - حضور احتفالات ختامية - افتتاح النوادي الصيفية - اجتماعات لمدراء ومديرات مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة - توزيع المناهج الدراسية. وتعكس هذه المراسلات الأوضاع التي تكون عليها مدارس التجربة في الشهر قبل الأخير من العام الدراسي وقبل بدء الامتحانات النهائية، حيث تتركز هذه النشرات حول الامتحانات وكيفية أدائها من حيث المواد النظرية والعملية - وشؤون الطلبة - وأمور تخص التخرج - ودعوات للأنشطة النهائية التي تقيمها كل من المدارس ووزارة التربية في مثل هذا الوقت - والاستعداد للأندية الصيفية التي تقام داخل بعض مدارس التعليم العام.

٢ - احتلت الخطابات الخاصة بالترتيب الثاني للمراسلات التي تتلقاها مديرات مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة. حيث تلقين (١٣) خطابا خاصا بنسبة (٢٣٪) وتتركز هذه الخطابات الخاصة حول ما يلي: تقارير طبية - طلبات نقل معلمات - إجازات أمومة - خطابات استدعاء لبعض المعلمات للحضور للوزارة - قرارات منح إجازة - شهادة بيان راتب - استجواب عن عدم حضور دورات تدريبية - إجابة عن استفسار عن بعض الدورات التدريبية.

وتعكس هذه المخاطبات الخاصة كذلك أحوال مدارس التجربة فأغلبها تتركز حول طلبات النقل والتقدم لإجازات أمومة أو إجازات تفرغ بدون راتب، أو تكون هذه المخاطبات تقويمية لمسار بعض الدورات التدريبية التي تحرص وزارة التربية على عقدتها لمختلف العاملين في مدارس التجربة ولا سيما هذا العام. وتتم مساءلة المعلم المتغيب عن الدورة.

٣ - احتلت الفاكسات الواردة إلى أو الصادرة عن المدرسة الترتيب الثالث للمراسلات المكتوبة. حيث تلقت مديرات المدارس الأربع (٩) فاكسات بنسبة (١٦٪) وتتركز هذه الفاكسات حول قرارات تعيين، من جهات خارجية ذات علاقة بأمور الصيانة - من مكتب وكيل الوزارة حول تغيير مواعيد الامتحانات - من مؤسسة الكويت للتقدم العلمي لموافاتها بأسماء الطلبة المتفوقين - إدارة التقنيات التربوية - التوجيه الفني للزهرات والمرشدات - للتلفزيون الكويتي - لشركة المشروعات السياحية - وبين المدرسة ومدارس أخرى للإجابة عن بعض الاستفسارات.

وتوضح الفاكسات صفة الاستعجال في إبلاغ الجهات المختصة مثل: تغيير أوقات الامتحانات - قرارات تعيين معلمات وفنيات - الحوافز المعنوية والمادية التي تقدمها مؤسسة الكويت للتقدم العلمي للطلبة المتفوقين.

٤ - احتلت التعاميم الصادرة عن وزارة التربية لمدارس التجربة الترتيب الرابع بالنسبة للمراسلات المكتوبة حيث ورد للمديرات الأربع (٦) تعميمات بنسبة (١٥٪) من المراسلات. وتتركز أغلب هذه التعاميم حول: الدوام الصيفي للمدارس - توزيع مجلة التربية الصادرة من مركز البحوث في وزارة التربية - جدول امتحانات الثانوية العامة - من يرغب في النقل من العاملات - عن كيفية أداء الطالبات المتخلفات عن الامتحان النهائي - وبشأن السكن الداخلي للمعلمات. ويوضح جدول (٧) كيفية كتابة المراسلات.

جدول رقم (٧)
يوضح كيفية كتابة المراسلات

العدد	%	
٥٧	١٠٠	مطبوعة
صفر	صفر	مكتوبة باليد

يتضح من جدول رقم (٧) أن كل المراسلات مطبوعة سواء الصادر منها أو الوارد.

ويوضح جدول رقم (٨)
الجهات المرسلة للمراسلات الواردة

الجهة المرسلة	العدد	%	الجهة المرسل لها
الوارد			
المنطقة التعليمية	٢٤	٥٦	مدير المدارس
وكيل الوزارة	٥	١٢	معلمات
جهات خارجية	٦	١٤	مديرات المدرسة - معلمات
إدارة التنمية والتطوير	٣	٧	- مديرات المدارس
التوجيه الفني	٣	٧	معلمات
مركز البحوث التربوية	١	٢	رئيسات الأقسام
إدارة التخطيط	١	٢	طالبات (الاستبيان)
			مديرة (خطاب شكر)
المجموع	٤٣	١٠٠٪	

يتضح من جدول رقم (٨) ما يلي :

١ - أن أغلب المراسلات الواردة للمديرات الأربع من المنطقة التعليمية حيث ورد إليهن (٢٤) خطاباً بنسبة (٥٦٪) تتركز هذه الخطابات حول (نشرات بخصوص الامتحانات - الدوام الصيفي - قرارات تعيين - دعوة لحضور معرض الصم والبكم - مجلة التربية - نتيجة مسابقة - المعلمات المنقولات - رد على بعض الاستفسارات - مراجعة الصندوق المالي للمدرسة - جدول الامتحانات - استدعاء - إشعار خصومات من عهدة المدرسة - لمن يرغب في النقل - الإعداد للأندية الصيفية - شهادات بيان راتب - تعليمات عن كيفية أداء الامتحان للطالبات المتخلفات - إجازات تفرغ. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالأسباب نفسها التي تم ذكرها سالفا وهي أنها ذات علاقة بنهاية العام الدراسي.

احتلت المراسلات الواردة من الجهات الخارجية الترتيب الثاني بالنسبة للمراسلات الواردة حيث بلغ عددها (٦) بنسبة (١٤٪) وهذه المراسلات من الجهات التالية: جمعية المعلمين، خطاب شكر للذين ساندوا إقرار الكادر الجديد للمعلم، شركة صيانة آلة السحب، لجنة العالم الإسلامي خطاب شكر للمدرسة على ما قامت

به من جهود، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي طلب أسماء الطالبات المتفوقات، ورسالتين من التعليم التطبيقي، دراسة تقويم خريجي الهيئة، واستبيان، وتؤكد هذه النتيجة العلاقة الجيدة التي تكونها المدارس الأربع مع المؤسسات الأخرى في المجتمع هو أحد الأهداف التي رمت التجربة إلى تحقيقها؛ (دولة الكويت وزارة التربية دليل عمل الإدارة المدرسية المطورة، ١٩٩٣).

- ٢ - احتلت المراسلات الواردة من وكيل الوزارة الترتيب الثالث حيث وردت (٥) خطابات منه بنسبة (١٢٪) من الوارد للمدارس الأربع. ومحتوى هذه الخطابات كما يلي: (إعفاء المعلمات من حضور دورات - تغيير مواعيد الامتحانات - عقد اجتماعات لرئيسات الأقسام - افتتاح الأندية الصيفية - قرار منح إجازة).
- ٣ - أما المراسلات الواردة من إدارة التنمية والتطوير والتوجيه الفني فلقد احتلت الترتيب الرابع حيث وردت من هاتين الجهتين (٣) خطابات بنسبة (٧٪) أما الخطابات الواردة من إدارة التنمية والتطوير فهي كالتالي (استطلاع عن فوز الطالبات في مسابقة المكتبات - استجواب عن غياب معلمة عن دورة تجويد القرآن الكريم - تقديم معلومات عن دورة طباعة ستقام العام القادم. أما المخاطبات الواردة من التوجيه الفني فهي كالتالي (التوجيه العام للرياضيات، حول توزيع منهج الرياضيات - التوجيه الفني للزهرات والمرشدات - حفل اختتام الأنشطة الرياضية). ويلاحظ أن جل المكاتبات موجه إلى مديرات المدارس.

جدول (٩)

الأعداد والنسب المئوية للصادر من المراسلات المكتوبة والجهة المرسل والمرسل إليها

الجهة المرسل إليها	الجهة المرسل	العدد	النسبة
الصادر	المديرات	٨	٥٨٪
	المنطقة التعليمية	٢	١٤٪
	جهات خارجية	٢	١٤٪
	مدارس أخرى	٢	١٤٪
	المعلمات	٢	١٤٪
المجموع	الوزارة	١٤٪	١٠٠٪

يتضح من جدول رقم (٩) ما يلي:

- ١ - أن جل المراسلات الصادرة من المدرسة مُرسلة من قبل مديرات المدرسة حيث تم إرسال (١٢) خطابا مكتوبا من قبل مديرات المدارس الأربع بنسبة (٨٦٪). (٨) منها بنسبة (٥٨٪) مرسلة إلى المنطقة التعليمية، و(٢) بنسبة (١٤٪) لجهات خارجية مثل (إذاعة الكويت، وشركات المشروعات السياحية) و(٢) بنسبة (١٤٪) لمدارس أخرى.
- ٢ - خطابان فقط تم إرسالهما من المعلمات إلى قسم الإجازات والدوام بنسبة (١٤٪) (تقرير طبي، طلب إجازة).

السؤال الثالث: ما الاتصالات غير المكتوبة التي تقوم بها مديرات المدارس التي طبقت تجربة الإدارة المدرسية المطورة الأكثر استغراقا للوقت؟

ثالثا - الاتصالات:

١ - الاتصالات الهاتفية:

أجريت/ وتلقت المديرات الأربع (١١٤) مكالمات هاتفية (٥٩) منها بنسبة (٦٢٪) اتصالات من المديرات للآخرين و(٥٥) منها بنسبة (٤٨٪) تلقتها المديرات من الآخرين استغرقت هذه المكالمات (٧١٨) دقيقة بنسبة (١٠٪) من الوقت الكلي لأفراد العينة وبمعدل (٦) دقيقة لكل مكالمات.

جدول رقم (١٠)

أعداد الاتصالات الهاتفية ونسبها لكل مدرسة

اسم المدرسة	الاتصالات الهاتفية	%	الاتصالات الصادرة	%	الاتصالات الواردة	%
جمانة	٢٣	٢٠٪	١٠	١٧٪	١٣	٢٤٪
سلمى بنت قيس	٨	٧٪	٣	٥٪	٥	٩٪
العارضية	٦٣	٥٥٪	٤٣	٧٣٪	٢٠	٣٦٪
النوار	٢٠	١٨٪	٣	٥٪	١٧	٣١٪
المجموع	١١٤	١٠٠	٥٩	١٠٠	٥٥	١٠٠

يتضح من جدول رقم (١٠) أن مديرة مدرسة العارضية أكثر المديرات استخداماً للهاتف وكذلك أكثرهن استقبالا للاتصالات الخارجية حيث بلغ عدد الاتصالات التي قامت بها (٦٣) اتصالاً خلال الأسبوع، (١٢) اتصالاً مع المديرة المساعدة وتتركز هذه الاتصالات مع المديرة المساعدة حول أمور تتعلق بالتالي: جلب سجلات التحضير لبعض المعلمات لحضور الاجتماع - بشأن سجل الاحتياط - التحضير للاجتماع - مكالمات الجهات المسئولة لتصليح آلة السحب - وضع حصص الاحتياط للمدرسة المستعدة للتحقيق - جدول الامتحانات - إمدادها بقائمة بعدد الطالبات المتفوقات (٥) - اتصالات مع الإخصائية الاجتماعية تركزت حول دروس التقوية - حضور اجتماع قسم - بشأن تأخر بعض الطالبات - معرفة سبب غياب الطالبات عن دروس التقوية - (٥) اتصالات مع المعلمات لتحضير وجبات خاصة بحضور الزوار - لحضور حصص لهن - سحب الامتحانات - طلب معلمة للحضور لمكتبها - بشأن عدم دخول معلمة لحصتها. كما أسفرت هذه الاتصالات عن (٩) اتصالات قامت بها المديرة مع رئيسات الأقسام حول أمور تتعلق بالامتحانات كما أن هناك (٥) اتصالات مع الوزارة.

أما الاتصالات الواردة لها فتتمحور حول شركات بيع الأوسمة وخطاطين - وليات وأولياء أمور - من الوزارة - دعوات لحضور ندوات - مكاتب التوجيه المختلفة - أزواج معلمات للاستئذان لزواجهن بالخروج ولقد تم ذكر هذه المكالمات بالتفصيل لأنها تعكس نوعية المكالمات الأخرى ومجالاتها.

والجداول التالية توضح نوعية المكالمات.

ثالثاً: ١ - أ - الاتصالات الصادرة من المديرات

جدول رقم (١١)
الأعداد والنسب المئوية للاتصالات الهاتفية الصادرة عن المديرات
والجهات المتصل بها مرتبة ترتيباً تنازلياً

العدد	%	
١٣	٢٢٪	المديرات المساعدات
٩	١٥٪	رئيسات الأقسام
٨	١٤٪	الوزارة
٨	١٤٪	هيئة التدريس
٧	١٢٪	الإحصائيات الاجتماعية
٥	٨٪	جهات خارجية
٣	٥٪	مدارس أخرى
٢	٣٪	السكرتارية
٢	٣٪	المنزل
١	٢٪	أمينات مكتبة
١	٢٪	مشرفات شؤون طلبة
٥٩	١٠٠	المجموع

يتضح من جدول رقم (١١) أن المديرات يتصلن بالمديرات المساعدات العاملات معهن أكثر من أية جهة أخرى. حيث بلغ عدد الاتصالات التي تمت مع المديرات (١٣) اتصالاً بنسبة (٢٢٪) وتركزت هذه الاتصالات حول أمور خاصة منها: تهيئة الأجواء لعقد اجتماعات - جلب دفاتر حضور وغياب المعلمات ودفاتر التحضير - دراسة أسباب غياب المدرسات - طلب بعض الأوراق - التأكد من حضور بعض العاملات - المشاورة في كيفية تصليح بعض الأدوات المستخدمة - وضع حصص الاحتياط - طلب أعداد الطالبات المتفوقات - جداول الامتحانات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء المعطيات التالية :

- ١ - أن المديرات المساعدات أقرب الأشخاص إلى المديرات وعملهن يكاد يكون واحداً في ظل الإدارة المدرسية المطورة .
- ٢ - اشتراك المديرة المساعدة في تقييم أداء المعلمات وهي مهمة جديدة تقوم بها المديرة المساعدة في ظل التجربة .
- ٣ - كشف الحضور والغياب وكذلك الانصراف عادة ما يوضع على مكتب المديرة المساعدة .
- ٤ - حضور المديرة المساعدة ومساهمتها في الاجتماعات التي تعقد داخل المدرسة وهو أمر ركزت عليه المهام الجديدة للمديرة المساعدة في مدارس التجربة .
- ٥ - أن المشاهدات تمت في نهاية العام الدراسي وعمليات التقويم تكثرت في هذه الفترة .
- ٢ - احتلت الاتصالات الخاصة برئيسات الأقسام الترتيب الثاني حيث تم رصد (٩) اتصالات بنسبة (١٥٪) وتركزت أغلب هذه الاتصالات حول ما يلي : (إعداد شهادات التقدير - الإعداد للامتحانات - سجلات تحضير المعلمات - سجلات الدرجات - الإطلاع على أسئلة الامتحانات - التأكد من مشاركة المعلمات في دروس التقوية - التأكد من حضور المعلمات للبرامج التدريبية التي تعقد لهن . ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يلي :
- ١ - تعتبر رئيسات الأقسام كموجهات مقيمات داخل المدرسة ومسؤولات مسؤولية كاملة عن المعلمات العاملات معهن من الناحية الفنية والأكاديمية . ولذلك لا يمكن للمديرة وضع التقارير النهائية بدون التشاور مع رئيسات الأقسام حول المستوى الأدائي للمعلمات العاملات معهن .
- ٢ - تعتبر كل رئيسة قسم مسؤولة عن المعلمات والمستوى الأكاديمي

للطالبات اللاتي يقمن بتدريسهن ولذلك فهن مسؤولات عن مستوى الامتحانات الموضوعية. وكذلك دروس التقوية التي تعقد للطالبات ذوات المستوى التحصيلي دون المتوسط.

٣ - احتلت الاتصالات التي تقوم بها المديرات لوزارة التربية ولا سيما المنطقة التعليمية الترتيب الثالث حيث سجلت الملاحظات (٨) اتصالات بنسبة (١٤٪) وتتمحور هذه الاتصالات حول ما يلي: طلبات من الوزارة خاصة بمعدات تحتاج إليها المدرسة - أمور صيانة - الاستفسار عن العديد من الحالات لطالبات وحضورهن الامتحانات النهائية - الاستفسار عن الامتحانات العملية - دعوة لحضور المعارض المقامة - نقص المعلومات ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتالي:

١ - في نهاية العام الدراسي تكثر الحالات التي لم تعتدها المديرات بالنسبة لتغيب الطالبات عن الامتحانات كأن تكون الطالبة في إجازة طبية طويلة، كذلك امتحانات المواد العملية والمواد الدراسية الجديدة.

٢ - تكثر المديرات من إقامة المعارض، أو الأنشطة المسرحية فتدعو المديرات المسؤولين في التربية لحضور مثل هذه الأنشطة.

٣ - يلاحظ وجود ثلاثة اتصالات خاصة بصيانة المدرسة وتزويدها ببعض المعدات الناقصة ومثل هذه الفعالية أوكلت إلى أمينات المدرسة في ظل الإدارة المدرسية المطورة ولكن بعض المديرات ما زلن يمارسها.

٤ - احتلت اتصالات المديرات بالهيئة التدريسية الترتيب الرابع. حيث سجلت الملاحظات (٨) اتصالات بنسبة (١٤٪) وتمحورت هذه الاتصالات حول: الرغبة في معرفة سبب طلب معلمة النقل لمدرسة أخرى - تغيير في جدول الحصص - الاطمئنان على سير العمل في القسم - التحضير وجبات غذائية للمدعوين للمعرض - سحب الامتحانات - حضور

حصص دراسية - بشأن دخول المعلمات لخصصهن . ويلاحظ أن هذه الاتصالات تكاد تكون روتينية .

٥ - تكررت اتصالات المديرات بالإخصائيات العاملات معهن (٧) مرات بنسبة (١٢٪) وتركزت هذه الاتصالات حول ما يلي: حضور الإخصائيات للاجتماعات التي تعقد - ضرورة اهتمام الإخصائيات بدورس التقوية - ضرورة اهتمام الإخصائيات بظاهرة تأخر الطالبات عن الطابور الصباحي - ضرورة إطلاع الإخصائية على نتائج التحقيق الذي يجرى مع إحدى المعلمات لكثرة تغيبها عن المدرسة - الاستفسار عن سبب عدم وصول التقارير الخاصة بالإخصائيات . ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يلي :

١ - تلعب الإخصائية الاجتماعية دورا رئيسا في الإطلاع على أحوال الطالبات في ظل تجربة الإدارة المدرسية المطورة وهي تتبع المديرية مباشرة . وتعتبر كل الأمور التي تم الاتصال بشأنها عادية من حيث ضرورة تتبع الإخصائية لظاهرة الغياب داخل المدرسة وكذلك لظاهرة تدني المستوى الأكاديمي للطالبات . وكذلك ضرورة حضور الإخصائية الاجتماعية للاجتماعات التي تعقد لأهميتها .

٦ - احتلت الاتصالات الخاصة بالجهات الأخرى الترتيب السادس حيث قامت مديرات المدارس بالاتصال (٥) مرات بجهات خارجية بنسبة (٨٪) وتمحورت هذه الاتصالات حول المشروعات السياحية لتنظيم رحلة إلى الأبراج - مدارس أخرى للاستفسار عن الأيام المفتوحة - المحقق الذي سيحقق مع المعلمة التي تكرر غيابها عن المدرسة بدون أسباب مقبولة - الإذاعة .

ثالثاً: ١ - ب - الاتصالات الواردة إلى المديرات .

جدول رقم (١٢)

الأعداد والنسب المئوية للمكالمات الهاتفية الواردة للمديرات الأربع
مرتبة ترتيباً تنازلياً والجهات المتصلة

العدد	%	
١٩	٣٥	التوجيه الفني
١٢	٢٢	جهات أخرى
١١	٢٠	وزارة التربية
٩	١٦	أولياء أمور
٤	٧	معلمات
٥٥	١٠٠	المجموع

يتضح من جدول رقم (١٢) ما يلي :

١ - أن أغلب الاتصالات الهاتفية الواردة إلى أفراد العينة من التوجيه الفني حيث بلغ عددها (١٩) بنسبة (٣٥٪) وتتركز أغلب هذه الاتصالات حول التالي :

متابعة كتابة التقارير من كل من التوجيه الفني - الديكور - التربية الإسلامية - العلوم - التربية الفنية - اللغة العربية، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية لأن الملاحظات تمت تقريباً في نهاية العام الدراسي وتكثر في هذه الفترة زيارات الموجهين الفنيين للمدرسة لوضع تقارير الكفاية الأدائية للمعلمات .

٢ - احتلت الاتصالات الواردة من جهات أخرى الترتيب الثاني حيث تلقت المديرات الأربع (١٢) مكالمات هاتفية من جهات خارجية بنسبة (٢٢٪) وكانت المكالمات من المصادر التالية: شركات للأدوات والمعدات - جمعية المعلمين - الإذاعة الكويتية - شركات خاصة ببيع الأوسمة والميداليات - إذاعة القرآن الكريم - خطاطين - أزواج وأقرباء للمعلمات .

- ٣ - احتلت الاتصالات الواردة من الوزارة الترتيب الثالث حيث تلقت المديرات (١١) مكالمة بنسبة (٢٠٪) وتمحورت أغلب هذه المكالمات حول ما يلي: من مدراء المناطق التعليمية - الصندوق المالي - من مراقبين في المنطقة وكلها ذات علاقة بالامتحانات وتصفية الميزانية.
- ٤ - احتلت المكالمات الواردة للمديرات من أولياء الأمور الترتيب الرابع في هذا المجال حيث تلقت المديرات (٩) مكالمات من أولياء الأمور بنسبة (١٦٪) وأغلبها استفسارات عن أحوال الطالبات - حضورهن دروس التقوية - خروجهن مبكراً لحضور دروس خصوصية وكلها استفسارات طبيعية ولا سيما في نهاية العام الدراسي.
- ٥ - احتلت الاتصالات الصادرة عن المعلمات للمديرات الترتيب الأخير حيث سجلت الملاحظات (٤) اتصالات هاتفية فقط بنسبة (٧٪) من المعلمات للمديرات. وتركز أغلب هذه المكالمات حول رغبة معلمة في الاشتراك في الأندية الصيفية - رغبة معلمة في تنفيذ فكرة خاصة بها في المعرض - تغيير جدول الحصص.

ثالثاً: ٢ - الاجتماعات الرسمية

جدول رقم (١٣)

عدد الاجتماعات الرسمية والوقت الكلي المستغرق بالدقائق ومعدله لكل اجتماع

الجهة	عدد الاجتماعات	الوقت الكلي المستغرق بالدقائق	معدل الوقت المستغرق والدقائق لكل اجتماع
رئيسات الأقسام	٦	١٠٩	١٨
معلمات	٣	٣٠	١٠
طالبات	٣	٥١	١٧
المجموع	١٢	١٩٠	١٦

يتضح من جدول رقم (١٣) أن المديرات عقدن (٦) اجتماعات رسمية مع رئيسات الأقسام استغرقت (١٠٩) دقيقة بمعدل (١٨) دقيقة للاجتماع أغلبها لتدارس شئون المدرسة والتركيز على التهيؤ للامتحانات النهائية.

كما عقدن (٣) اجتماعات مع المعلمات استغرقت (٣٠) دقيقة بمعدل (١٠) دقائق للاجتماع الواحد. أحدها كان مع المشرفات على الأجنحة لتدارس أسباب ارتفاع نسبة الغياب في نهاية العام الدراسي والعمل على الحد منها، والثاني خاص بالاستعدادات الجارية لإقامة معرض، والثالث كان خاصا بمعلومات العلوم وتدارس المشكلات التي يواجهنها.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن المديرات عقدن (٣) اجتماعات مع الطالبات استغرقت (٥١) دقيقة بمعدل (١٧) دقيقة للاجتماع الواحد، وكان أحد هذه الاجتماعات خاصا بمجلس الطالبات، والثاني لشكر الطالبات الفائزات في مسابقة الإذاعة، والثالث لشكر الطالبات الحائزات على جائزة أنظف صف دراسي. واستغرقت هذه الاجتماعات (١٩٠) دقيقة بمعدل (١٦) دقيقة لكل اجتماع ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يلي:

١ - أن هذه الاجتماعات تتناسب وظروف نهاية العام الدراسي مثل: ملاحظة ارتفاع نسبة غياب الطالبات في هذه الفترة للاستعداد للامتحانات النهائية. كما أن رئيسات الأقسام يكن مشغولات بالإعداد للامتحانات سواء للصفوف العادية أو المنتهية كما أن نتائج المسابقات تظهر في نهاية العام الدراسي فلا بد من عقد اجتماعات رسمية يتم فيها شكر المعلمات والطالبات على جهودهن المبذولة.

ثالثاً: ٣ - الاجتماعات غير الرسمية:

جدول رقم (١٤)

عدد الاجتماعات غير الرسمية والوقت الكلي
المستغرق بالدقائق ومعدله لكل اجتماع

م	الجهة	عدد الاجتماعات	%	الوقت الكلي المستغرق بالدقائق	معدل الوقت المستغرق بالدقائق
١	رئيسات الأقسام	٢٦	١٩	٢١٠	٨
٢	مديرات مساعدات	٣١	٢١	٢٣٨	٨
٣	أولياء الأمور	٢٤	١٦	٩١	٤
٤	إداريات	٢٥	١٧	٨٥	٣
٥	فنيات	٢٢	١٥	١٢٢	٦
٦	موجهون فنيون	٦	٤	٢٣٣	٣٩
٧	مسؤولو الوزارة	٣	٢	٢٣٧	٧٩
٨	جهات أخرى	٩	٦	٤٠	٤
	المجموع	١٤٦		١٢٥٦	٩

يتضح من جدول رقم (١٤) ما يلي:

١ - أعلى معدل من الوقت المستغرق تصرفه المديرات في استقبال مسؤولين من الوزارة، حيث كانت ثلاث اجتماعات بالمديرات، في أحدها بقي رئيس قسم الأنشطة المدرسية يوماً كاملاً في المدرسة للتحضير للمعرض الذي تزمع المدرسة إقامته. كما أنه أمضى يوماً كاملاً في مدرسة أخرى للتحضير لمهرجان الطفولة المزمع إقامته في المدرسة. كما استمرت زيارة مراقب الامتحانات (٣٧) دقيقة لتفقد أوضاع المدرسة ومعرفة مدى صلاحيتها كمقر للامتحانات. استغرقت هذه الاجتماعات (٢٣٧) دقيقة بمعدل (٧٩) دقيقة.

٢ - احتلت زيارة الموجهين الفنيين للمدارس والاجتماع مع المديرات الترتيب الثاني من حيث الوقت الذي تستغرقه. حيث زار (٦) موجهين فنيين

المدارس الواقعة تحت الدراسة واستغرقت زيارتهم (٢٣٣) دقيقة بمعدل (٣٩) دقيقة وهم موجهو كل من: اللغة الفرنسية، التربية الإسلامية، والتربية الفنية، الديكور، اللغة العربية واللغة الإنجليزية.

٣ - احتلت الاجتماعات مع رئيسات الأقسام والمديرات المساعدات الترتيب الثالث من حيث معدل الوقت المستغرق إذ اجتمعت المديرات مع رئيسات الأقسام العاملات معهن (٢٦) مرة بمعدل (٨) دقائق كما اجتمعن مع المديرات المساعدات (٣١) مرة بمعدل (٨) دقائق أيضا لكل اجتماع.

ويمكن تفسير هذه النتائج على ضوء المعطيات التالية:

١ - أن الدراسة أجريت في الشهر الرابع وهو يمثل مرحلة ما قبل نهاية العام الدراسي بقليل، ولذلك يكثر وجود الموجهين الفنيين الذين يقومون أداء المعلمين بالاشتراك مع مديرات المدارس.

٢ - تقيم المدارس عادة أنشطتها النهائية كالمعارض والاحتفالات في نهاية العام الدراسي. الأمر الذي يستدعي متابعة قسم الأنشطة المدرسية بالوزارة للاستعدادات التي تتخذ لإقامة مثل هذه الفعاليات.

٣ - كما أنه في هذه الفترة من العام الدراسي تكثر ممارسة الفعاليات التالية:

أ - مراجعة الإحصائيات المطلوبة من قبل الوزارة.

ب - إعداد شهادات التقدير الخاصة بالطالبات.

ج - متابعة تقوية الطالبات الضعيفات.

د - اعتماد أسئلة الامتحانات وتقويمها.

هـ - مراجعة الفواتير غير المدفوعة من قبل المدرسة.

و - إعداد إحصائيات الحضور والغياب السنوية.

ز - تدارس أمور الطالبات المتوقع تخرجهن.

ح - الإطلاع على محاضر اجتماعات الأقسام.

كل هذه الأمور تتطلب عقد اجتماعات غير مخطط لها مع المديرات

المساعدات ورئيسات الأقسام والفنيات. وتختلف هذه الاجتماعات في المدة الزمنية التي تستغرقها من اجتماع لآخر. وتحرص المديرات على القيام بها للاطمئنان على سير العمل.

الاستنتاجات العامة ومناقشتها:

أمكن للباحثة - من خلال ما سبق - أن تستنتج الآتي:

- ١ - أن جل أوقات المديرات اللاتي تمت ملاحظتهن تُقضى في القيام بأعمال مكتبية - اجتماعات - مكالمات هاتفية، وهي نفسها الأمور التي تقوم بها المديرات العاملات في المدارس العادية. وكان الهدف العام من وراء تجربة الإدارة المدرسية المطورة أن تقوم بمثل هذه المهام المديرة المساعدة، وأمينة المدرسة أو السكرتارية وتتفرغ المديرات لمهام جديدة مثل: مناقشة المناهج الدراسية وتقويمها - تقويم أداء المعلمات العاملات معهن ولا سيما عن طريق زيارتهن داخل فصولهن - تعرف المستوى الأكاديمي للطالبات ومساعدتهن على التحصيل الدراسي. ويجب التنويه هنا إلى أن جل الاجتماعات من حيث العدد عقدت مع الموجهين التربويين وهي ظاهرة يجب التنويه عنها. إذ عمدت التجربة إلى الاستغناء عن الموجهين الفنيين العاملين في وزارة التربية واعتبار رئيسات القسم موجهات مقيمات ولكن يبدو أن هذا الإجراء لم يتم على أرض الواقع. كما أن الاجتماعات التي قامت بها ثلاث مديرات في يوم واحد أثرت في نتائج الدراسة. حيث رافقت مديرتان من أفراد العينة رئيس قسم الأنشطة المدرسية الذي زار مدرستيها من الصباح الباكر إلى نهاية الدوام لتفقد أمور تخص معرضاً ترمع المدرسة القيام به ومهرجان طفولة ترمع إحداها القيام به. كما قضت إحدى الموجهات (٨٠) دقيقة في اجتماعها مع المديرة لمتابعة نمو المعلمات المهني وكتابة التقارير النهائية لهن. وكان بالإمكان أن ترافق المديرة المساعدة أو أمينة المدرسة هذا الزائر. ولكن

يبدو أن الرسميات ما زالت تأخذ مجراها حيث يجب أن تقوم المديرية باستقبال أي مسئول مهم من الوزارة، أما من حيث المكالمات الهاتفية فإنه يجب التنويه إلى أن مديرة واحدة من الأربع اللاتي تمت ملاحظتهن قامت بإجراء وتلقي (٦٣) مكالمة على حين أجريت الثلاث الأخريات (٥١) مكالمة. وقد يرجع هذا إلى الأسلوب الإداري الذي تتبعه المديرات حيث يلاحظ على المديرية التي أكثرت من المكالمات الهاتفية بأنها تقوم بمهام وتشرف على مجالات يمكن للمديرة المساعدة أو أمينة المدرسة القيام بها. وتتصف أغلب هذه المكالمات بأنها موجهة إلى المديرية المساعدة لإعطائها توجيهات خاصة بالتحضير للاجتماعات والامتحانات كما أن اتصالاتها مع المشرفة الاجتماعية كثيرة. ويلاحظ كذلك أنها تتلقى مكالمات خارجية أكثر بقليل من الأخريات. وكذلك قد يبدو أن هذه المديرية تفضل الأسلوب المركزي في الإدارة.

- ٢ - لا تستغرق المراسلات المكتوبة وقتاً طويلاً من المديرات ويبدو أن استخدام الهاتف أسهل وأسرع في قضاء احتياجات المديرات.
- ٣ - تقضي المديرات ٨٪ من أوقاتهم في تأدية أمور موكلة بأمينات المدرسة مما يدل على أن كلا من المديرات وأمينات المدرسة يقمن بالمهام الجديدة الموكلة بهن.
- ٤ - تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تم ذكرها والتي أسفرت عن أن مدراء المدارس يقضون جل أوقاتهم في تأدية مهام روتينية مثل: الرد على البريد - كتابة التقارير.
- ٥ - تتفق نتائج هذه الدراسة على وجه التحديد مع نتائج دراسة كل من (Martin & Willower, 1981) ودراسة (Kmetz & Willower, 1982) التي أسفرت عن أن الأعمال المكتبية والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية والمكالمات الهاتفية تستغرق جل أوقات المدراء.

ملخص النتائج:

عملت المديرات بمعدل (٣٠) ساعة في الأسبوع حيث كان مجموع الفعاليات التي قمن بها (٧٤) فعالية. بمعدل (١٩) فعالية كل يوم وكان مجموع الوقت المستغرق في إجراء الفعاليات (٧٢٠٠) دقيقة.

أولاً: التقرير الزمني للمهام المؤداة:

تقضي المديرات جل أوقاتهم فيما يلي:

٣٧٪ من الوقت في أعمال مكتبية.

٣٪ من الوقت في اجتماعات رسمية.

١٧٪ من الوقت في اجتماعات غير رسمية.

١٠٪ من الوقت الكلي في مكالمات هاتفية.

١٠٪ من الوقت الكلي في تأدية مهام موكله بأمينات المدرسة.

٧٪ من الوقت الكلي للقيام بجولات داخل المدرسة.

ثانياً: أ - الاتصالات المكتوبة:

١ - استغرقت المراسلات المكتوبة (١٣٦) دقيقة من أوقات المديرات.

٢ - وتلقت المديرات (٤٣) رسالة واردة وأصدرن (١٤) رسالة. وهي كالتالي من حيث النوعية:

٣٠٪ نشرات.

٢٣٪ خطابات خاصة.

١٦٪ فاكسات.

١٠٪ تعميمات .

٢١٪ مراسلات أخرى .

١٠٠٪ من المراسلات مطبوعة .

ثانياً: ب - الاتصالات من حيث الوارد والصادر:

أ - الوارد:

٥٦٪ من المنطقة التعليمية .

١٤٪ جهات خارجية .

١٢٪ وكيل الوزارة .

١٨٪ من جهات أخرى .

ب - الصادر:

٨٦٪ من مديريات المدارس .

١٤٪ من المعلمات .

ثالثاً: الاتصالات غير المكتوبة:

ثالثاً: أ - المكالمات الهاتفية:

تلقت/ وأجريت المديريات الأربع (١١٤) اتصالاتاً هاتفياً (٥٩) بنسبة (٦٢٪) قامت بها المديريات و(٥٥) بنسبة (٤٨٪) تلقتها. استغرقت هذه المكالمات (٧١٨) دقيقة بنسبة (١٠٪) من الوقت الكلي للمديريات بمعدل (٦) لكل مكالمة.

١ - الاتصالات الصادرة:

(١٣) من هذه الاتصالات بنسبة (٢٢٪) مع المديرات المساعدات و(٩) منها بنسبة (١٥٪) مع رئيسات الأقسام.

٢ - الاتصالات الواردة:

تلقت المديرات الأربع (١٩) مكالمات هاتفية من التوجيه الفني بنسبة (٣٥٪) و(١٢) من جهات أخرى بنسبة (٢٢٪) و(١١) من مسؤولين بوزارة التربية بنسبة (٢٠٪).

ثالثاً: ب - الاجتماعات الرسمية:

عقد (١٢) اجتماعاً استغرقت (١٩٠) دقيقة بمعدل (١٦) دقيقة لكل اجتماع.

ثالثاً: ج - الاجتماعات غير الرسمية:

تم تسجيل (١٤٦) مقابلة استغرقت من الوقت (١٢٥٦) دقيقة بمعدل (٩) دقائق لكل اجتماع.

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بالتالي:

- ١ - تبصير المديرات العاملات بمدارس التجربة بالمهام الجديدة التي يجب أن يقضين جل أوقاتهم بها. والتقليل قدر المستطاع من القيام بالأعمال الإدارية الروتينية التي يمكن أن يقوم بها أفراد آخرون مثل أمينات المدرسة والسكرتارية. وذلك عن طريق ما يلي:
- أ - البرامج التدريبية ذات الطابع الإرشادي والتوجيهي. على أن

تقوم مثل هذه الدورات بدراسة نتائج مختلف الدراسات التي أجريت على مدارس التجربة.

ب - أن تعقد هذه الدورات داخل المدارس حيث إن الواقع الممارس يختلف عن المعلومات النظرية التي قد تقدم في قاعات التدريب.

ج - أن تشمل هذه الدورات أمينات المدرسة والمديرات المساعدات معاً في مجموعات عمل مع المديرات من أجل المباشرة ومعرفة الأدوار المنوطة بكل وظيفة على حدة في مجال التطبيق وليس فقط في التوصيف الوظيفي المحدد لكل وظيفة.

٢ - أن تقوم اللجنة العليا لمتابعة تجربة الإدارة المدرسية المطورة بجمع نتائج الدراسات التي أجريت حول تجربة الإدارة المدرسية المطورة وتنفيذ التوصيات التي أتت بها.

٣ - إصدار أدلة توجيهية تنويرية خاصة بأهمية الوقت كمدخل من المدخلات المؤثرة في المحصلة النهائية للمدرسة.

٤ - إجراء دراسات مماثلة ولتكن في مطلع العام الدراسي حتى نتعرف على خصوصية كل فترة زمنية من العام الدراسي من حيث المهام التي يقوم بها مدراء/ مديرات مدارس التجربة.

٥ - إجراء دراسات مماثلة ولكن على عينات أكبر وأكثر تنوعاً من حيث الجنس، والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة والمناطق التعليمية التي يعملون بها للتعرف على أثر هذه المتغيرات في إدارة الوقت لدى مدراء ومديرات مدارس التجربة.

٦ - إجراء دراسات مماثلة لكل العاملين في الإدارة المدرسية والمكلفين بمهام جديدة عليهم مثل: أمناء وأمينات المدارس والمديرين المساعدين.

المراجع

المراجع العربية:

- ١ - الثبتي، جويبر ماطر (١٩٨٧). «السلوك الإداري من خلال التنظيم التعليمي لحالة المديرين السعوديين والأمريكيين». رسالة دكتوراه غير منشورة.
- ٢ - الجبر، زينب علي (١٩٨٣). «المرشد في إعداد البحوث العلمية في المرحلة الجامعية الأولى». الكويت، مطبعة الأنباء.
- ٣ - الجبر، زينب علي (١٩٩٦). «مساعدو ومدراء الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت ومدى ممارستهم لمهامهم الجديدة». بحث مقبول للنشر، مجلة جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- ٤ - الجبوري، حنان عيسى سلطان (١٩٧٢). «بحث تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة الثانوية في العراق». مجلة المعلم الجديد، بوزارة التربية العراقية، بغداد: ٤.
- ٥ - الغامدي، معيض بن سعيد (١٩٩٠). «إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الابتدائية بمدينة جدة». رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- ٦ - المسيليم، محمد يوسف (١٩٩٤). استثمار الوقت وإدارته بفاعلية من وجهة نظر الإدارة المدرسية. بحث مقبول للنشر، مجلة التربية، جامعة الإسكندرية.
- ٧ - المنيع، محمد عبدالله، العبيدي، غانم سعيد (١٩٨٢). «دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية».

- ٨ - بدر، أحمد (١٩٨٢). «أصول البحث العلمي ومناهجه». الكويت، وكالة المطبوعات.
- ٩ - حسن، عبدالباسط محمد (١٩٧١). «أصول البحث الاجتماعي». ط: (٣) القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ١٠ - حسن، محمد يوسف (١٩٨٦). «إدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية». الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية. القاهرة، دار الفكر العربي، مجلد ١١-١٢.
- ١١ - دواني، كمال (١٩٨٨). «دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن». مجلة المستنصرية، ع: ١٦. ص ص ٢٠-٤٥.
- ١٢ - وزارة التربية (١٩٩٣). «دليل عمل الإدارة المدرسية المطورة». ملزمة مطبوعة ص ١٠٦، دولة الكويت.
- ١٣ - وزارة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج، وحدة القياس والتقييم (١٩٩٦). التقرير النهائي لفريق عمل «مدى فعالية الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية المطورة». التقرير الختامي للجنة تقييم الإدارة المدرسية المطورة ص ٦٤، دولة الكويت.
- ١٤ - وزارة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج. وحدة القياس والتقييم (١٩٩٦). التقرير النهائي لفريق عمل «الأبعاد الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة». التقرير الختامي للجنة تقييم الإدارة المدرسية المطورة، دولة الكويت.
- ١٥ - وزارة التربية العراقية (١٩٧٩). «إدارة تجربة المشرف المقيم لمديري المدارس الابتدائية» مديرية المعهد المركزي للتدريب، بغداد، مطبعة مديرية المعهد المركزي للتدريب.

المراجع الأجنبية:

- 16 - Andreson, J. (1994). Alternative approaches to organizing the school day and year. **The School Administrator**, 51 (3) 8-11.
- 17 - Bredeson, (1986) An analysis of the metaphorical perspectives of school principal. **Educational Administration Quarterly**, 22 (4) 29-50.
- 18 - Carroll, J. (1994). Organizing time to support learning. **The School Administrator**, 51 (3) 26-33.
- 19 - Chapman, J. (1993). Leadership, management and the effectiveness of school: A response to Mr. Gradgind. **Journal of Educational Administration**, 31 (4) 9.
- 20 - Dempsey, K. (1976). Time analysis of activities, Work patterns and roles of high school principals. **Administrator's Bulletin**, 1-4.
- 21 - Hill, J. (1989). The importance of time management to principals. **Leadership Thrust**, 23 (2) 23-26.
- 22 - Howell, B. (1981). Profile of the principalship. **Educational Leadership**, 30 (3) 20-23.
- 23 - Killian, M. Sexton, M. (1979). Climbing the ladder to leadership. **National Association of Secondary School Principal Bulletin**, March, 33 (396) 29-31.
- 24 - Kmetz, J. Willower, D. (1982). Elementary school principals, work behavior. **Educational Administrarion Quarterly**, 18 (4) 62-78.
- 25 - Krug, S. (1992). Instructional leadership administrative perspective. **Educational Administration Quarterly**, 28 (3) 35.

- 26 - Lewellen, J. (1990). Effective leadership development: Key component. **National Association Of Secondary School Principal Bulletin**, 74 (524) 22-26.
- 27 - Maehar, M. Midyley, C. Urdan, T. (1992). School leader as motivator. **Educational Administration Quarterly**, 28 (3) 410-429.
- 28 - Martin, W. & Willower, D. (1981) The Managerial behavior of high school principals. **Educational Administration Quarterly**, 17 (1) 69-90.
- 29 - Mintzberg, H. (1973). **The Nature Of Managerial Work**. New York: Harper and Row.
- 30 - Mitchal, D. (1990). Principal Leadership: A Theoretical Frame work For Research. Urdan Champaig, II. National Center For School Leadership, University Of Illinois, Urban Champaign.
- 31 - Murgatroyd, S. (1993). Implementing total quality management in school: Challenges and opportunity. **School Organization**, 13 (3), 269.
- 32 - Smith, J. (1983). Educational leadership and staff development: Stop the train (ing), I want to get off. **National Association Of Secondary School Principal Bulletin**, 45 (444), 79-83.
- 33 - Stronge, J. (1990) Managing for productive school: The principal's role in contemporary education. **National Association Of Secondary School Bulletin**, 74 (524), 1-5.
- 34 - Willis, Q. (1980). The work activity of school principals: An observational study. **The Journal Of Educational Administration**, 18 (1), 27-54.
- 35 - Wollcolt, H. (1972). On Ethnographic Intent. **Educational Administration Quarterly**, 21 (3), 12-16.

TIME MANAGEMENT FOR PRINCIPALS IN DEVELOPED SCHOOL ADMINISTRATION: A FIELD STUDY

Prof. Zeinab A. Al-Jabr

College of Education - Kuwait university

Abstract:

This study aimed at itemizing the time which the high school principals in the experimental schools spend, while they are performing their duties.

The sample of the study consisted of (4) female principals. The tool was a structured observation chart. The observers observed the school principals for (20) days (4 weeks); one school per week.

They started from the early morning to the end of the day. They recorded the principal's behaviors, minute by minute. The findings of the study as follows:

- 1) School principals worked an average of (30) hours a week.
- 2) They performed (74) duties, with an average of (19) duties per day.

The total time of all duties is (7200) minutes. These are classified as follows:

- 1) Tim record:

37% of the time spent in desk work.

2% in scheduled meetings.

18% in unscheduled meetings.

10% of the time spent in telephone calls.

8% of the time spent in performing (general secretary) duties

7% of the time spent in touring the school.

- 2) The correspondence Record.

The principals revised (43) letters and sent (14) one. These took (136) minutes.

- 3) The contact Record

3.A. phone calls

The principals received and made (43) phone calls. It took (718) minutes.

3.B. scheduled meetings.

There were (12) scheduled meetings which took (190) minutes.

3.C. unscheduled meetings.

There were (140) scheduled meetings which took (1256) minutes.