



دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم
المصدر:	المؤتمر العلمي الرابع (نحو تعليم أساسي أفضل) - مصر
المؤلف الرئيسي:	زيدان، همام بدراوي
المجلد/العدد:	مج 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1992
مكان انعقاد المؤتمر:	القاهرة
رقم المؤتمر:	4
الهيئة المسؤولة:	الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس
الشهر:	صفر / أغسطس
الصفحات:	167 - 191
رقم MD:	39753
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	مجانية التعليم، مصر، التعليم الأساسي، التخطيط التربوي، التطوير التربوي، التوقعات المستقبلية، التعليم الالزامي، التجهيزات المدرسية، المناهج، الكتب الدراسية، الكفايات التعليمية، إدارة الوقت، تكنولوجيا التعليم، تكنولوجيا المعلومات، الادارة التعليمية

رابط: <http://search.mandumah.com/Record/39753>

© 2016 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

بسم الله الرحمن الرحيم

"إدارة الوقت"

مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم

د . همام بدر راوى زيدان
كلية التربية - جامعة الأزهر

أولا : مقدمة :

تمثل مرحلة التعليم الاساسى القاعدة العريضة ، وقد تكون الاكثر أهمية بين مراحل التعليم الاخرى فى نظام التعليم المصرى ، وربما يرجح مع ذلك الى عدة أسباب منها أن مؤسساتها نعتبر من أكثر مؤسسات مراحل التعليم جماهيرية ، وقيامها بدور رئيسى فى عمليات التنشئة الاجتماعية بمجالاتها المختلفة لمعظم أطفال الامة ، هذا فضلا عن أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تعليمية حاسمة وحاكمة فى اعداد المواطن اذ أن أعدادا كبيرة ممن يلتحقون بها قد لا يستطيعون استكمال تعليمهم فى مراحل تعليمية تالية ، ناهيك عن أولئك الذين لا يستطيعون اكمال هذه المرحلة أصلا . لذلك فان الحرص والعمل على ضمان زيادة فعالية تلك المؤسسات التعليمية بأقصى ما يمكن من مضمون ضروري ، لتتأكد من تحقيق الاهداف المنوطة بها والتي أنشئت أصلا من أجل تحقيقها ويحيث يكتسب هذا الحرص أولوية ينبغى أن تفرق غيره من مظاهر الحرص الذى يمكن ايلائه لآى نوع آخر من أنواع مؤسسات التعليم فى مراحل أخرى . ونظرا للمحدودية الموارد التى تخصصها الدولة للتعليم بصفة عامة ، وللتعليم الاساسى بصفة خاصة ، مما كان له الأثر البالغ فيما يعانىه هذا النوع من التعليم من صعوبات وما تواجهه مؤسساته من معوقات سواء تمثلت تلك الصعوبات والمعوقات فى النفس والقصور الواضحين للجوانب الفيزيقية من أراض ومواقع ومبان ، وما ينبغى أن يتوافر لها من شروط ومواصفات ، أم فى الجوانب المادية من تجهيزات وأدوات وأثاث وما يتعلق بكل منها من مخصصات للصيانة والاحلال والتجديد ، أم فى الجوانب البشرية ذات الكفاءة والفعالية من اداريين ومعلمين وغيرهم .

وانطلاقا من أهمية الوقت كأحد الموارد الاساسية التى ينبغى أن توضع فى الاعتبار باعتباره عنصرا حاكما فى العمل بصفة عامة ، وفى الارتقاء بكفاءة وفعالية المؤسسات الانتاجية والدخمية بصفة خاصة ، التى هى الدرجة التى جعلت عنصر الوقت أحد أهم المقومات الاساسية التى أعمدت عليها مرحلة الادارة العلمية الحديثة التى وضع أساسها

الى الدرجة التى يمكن معها القبول بان رسوخ تلك الاتجاهات والسلوكيات يعتبر فى حد ذاته أحد معوقات التغيير أو الاستعداد للمستقبل وتقبل متطلباته إلا أن ذلك هو الواقع الذى تتفاوت درجات رسوخه أو احتمالات تغييره من دولة الى أخرى ، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن الدول الصناعية المتقدمة قد قطعت شوطا كبيرا فى عمليات التغيير والاستعداد للمستقبل والتهيؤ لمتطلباته ، بينما دول العالم الثالث وهم الكثرة الغالبة ما زالت سمات التعليم فيها هى السمات ذاتها والتى كانت سائدة منذ ما يقرب من قرنين من الزمان . . لذلك فانه فى محاولة الدراسة لتحديد أهم ملامح التعليم ومؤسساته فى المستقبل سوف تبدأ بعرض السمات العامة للتعليم الذى خلفته الثورة الصناعية الاولى حتى بداية النصف الثانى من القرن العشرين ، ثم تحديد أهم جوانب ما طرأ من تغيير فى طبيعة العصر وطبيعة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية وتأثيرها بثورات المعلومات والعلم والتكنولوجيا والاتصال ، وانعكاس ذلك كله على التعليم ومؤسساته ، وما فرضه عليها من متطلبات ، وما اضفاه عليها من ملامح عامة تمكنها من التعامل مع المستقبل ومعطياته تأثيرا وتأثرا . .

١- السمات العامة للتعليم ومؤسساته حتى بداية النصف الثانى من القرن

العشرين .

وتمثل هذه السمات واقع التعليم وممارساته ومؤسساته منذ أواخر القرن الثامن عشر وحتى بداية النصف الثانى من القرن العشرين فى معظم دول العالم وطبيعى أن تلك الصورة قد تغيرت كثيرا من ملامحها - وبخاصة السلبية منها - فى الدول الصناعية المتقدمة الآن - وما زالت تلك السمات هى القاسم الاعظم لنوعية التعليم فى دول العالم الثالث ومنها مصر ، وأهم تلك السمات ما يلى (١) :-

أ - الزامية ومجانبة التعليم .

وبخاصة بالنسبة لمرحلة التعليم الابتدائى ثم الامتداد الى ما تلاها من مراحل باعتبارها أولى مراحل التعليم ، ولاهمية ما تقوم به من أدوار فى عمليات التنشئة بمختلف مجالاتها ، واكساب المواطنين وسائل ومهارات الاتصال الاساسية كالقراءة والكتابة ومبادئ الحساب ولتحقيق بعض الغايات السياسية التى تريد المجتمعات تحقيقها فى مواطنيها وان كان الواقع الحالى يؤكسد حدوث بعض التجاوزات التى أخلت بتطبيق هذه المبادئ فى مصر وليس أدل على ذلك من وجود حوالى ٢٥٪ من الاطفال فى الشريحة العمرية (٦ - ١٤) وهى المرتبطة بسن الاكراه فى مصر موجودون خارج مؤسسات التعليم الاساسى الا لزامى وعددهم المطلق يقترب من ثلاثة ملايين ونصف المليون طفل .

ب - التركيز على الشريحة العمرية (٦-١٢) .

وذلك من منطلق أن معظم نظم التعليم الحديث قد تبنت السلم التعليمى (٦ - ٣ - ٣) وركزت المجتمعات فى تطبيقها لمبادئ الاكراه والمجانبة على الشريحة العمرية التى تقابل سننى المرحلة الابتدائية (٦ - ١٢)

وان كانت معظم دول العالم قد تجاوزت تلك الشريحة العمرية وما يقابلها من مرحلة تعليمية ، فبعض الدول مدت مظلة الالتزام الى نهاية المرحلة الثانوية بمعنى أنها بلغت شريحة العمر حتى الى ما بين (١٦ - ١٨) ، بينما الواقع فى مصر يختلف حيث تم تخفيض عدد سنوات الالتزام لتصبح ثمان سنوات بدلا من تسع .

ج - زيادة كثافة حجرات الدراسة ..

ارتبط الطلب الشعبى الكبير على التعليم الى جانب الاهتمام الرسمى به الى طلب المزيد من الاعتمادات المالية - والتي بلغت معه حدا لا يمكن تجاوزه حيث يطالب كثير من الاقتصاديين الآن الى تخفيضها وتوجيهها نحو استثمارات أخرى - لتوفير ما يتطلبه هذا الطلب الجماهيرى على التعليم ومؤسساته من مبان مدرسية وتجهيزات وأدوات وأثاثات ومواد تعليمية فضلا عن الرواتب التى تستهلك اكثر من ٩٠ ٪ من تلك الاعتمادات ، ونتيجة للقصور فى توفير تلك الاحتياجات وبخاصة نقص الابنية المدرسية وقصور ما هو موجود منها ، أدى ذلك الى زيادة كثافة حجرات الدراسة بما يعكسه ذلك من قصور فى عمليات التعليم وعوائده ، ولعل الواقع فى مصر يبد ومخيفا فى هذا المجال حيث يبلغ متوسط كثافة الفصل فى الحلقة الابتدائية حوالى ٥٠ تلميذا وهذا يعنى أن هناك حجرات دراسية يصل عدد التلاميذ بها الى أكثر من ستين تلميذا ، هذا فضلا عن أن حوالى ٧٥ ٪ من مدارس هذه الحلقة تعمل بنظام الفترات المتعددة ، وأنخفض نصيب التعليم فى ميزانية الدولة من ٢٥ ٪ عام ١٩٧٨/٧٧ الى حوالى ١٠.٦ ٪ عام ١٩٨٧/٨٦ !!

د - محدودية وقت كل من اليوم المدرسى والعام الدراسى ..

تنادى كثير من دول العالم بأن يمتد اليوم المدرسى من الثامنة صباحا حتى الرابعة أو الخامسة بعد الظهر بدلا من انتهائه فى الثانية ويفكرون فى كيفية شغل وتوظيف وتنوع ساعات اليوم المدرسى بما ينعكس على زيادة كفاءة التعليم من ناحية وفعالية استخدام المبنى المدرسى من ناحية أخرى إلا أن الوضع فى مصر أيضا يختلف كثيرا فما زلنا نطالب بتقليل عدد الفترات من أربع الى ثلاث ثم الى اثنتين ، حتى يمكن زيادة عدد ساعات اليوم المدرسى الى أربع أو خمس ساعات بدلا من ثلاث ساعات ؛ وحتى لا تضطر بعض المدارس وما بها من تلاميذ للعمل يوم الجمعة وهو اليوم العطلة الاسبوعية .

هـ - تقليدية المناهج ..

فالاهداف تؤكد على الجوانب المعرفية أكثر مما تركز على الجوانب المهارية والوجدانية ، كما أن المحتوى يركز أكثر على التطور التاريخى للمعرفة أكثر مما يركز على حاجات التنبؤ والاسقاط للمستقبل فضلا عن عدم وضوح التكامل والوحدة فيما بين مجالات المعرفة ، هذا وتتمحور العملية التعليمية وطرقها ووسائلها حول المعلم بدرجة ملحوظة بالاضافة الى الاعتماد الرئيسى على الكتاب المدرسى

مع اهمال واضح للانشطة وبخاصة تلك التي تقع خارج اطار المنهج على الرغم من أهميتها القسوى في اعداد شخصية التلميذ ، كما أن عمليات التقييم يغلب عليها النوع التحريري وتتركز على المستويات الفقيرة والمتدنية في الجوانب المعرفية وهى جوانب التذكر سواء كان استدعاء أم تعرفا .

و - الاعتماد على الفراغ الكامل للمتعلمين :

تعتمد مؤسسات التعليم وبخاصة تلك التي فى مستوى المرحلة الثانوية وما بعدها على الفراغ التام للدارسين وذلك نتيجة لاتسام بنيتها وبرامجها بالجمود وعدم المرونة ، كما أن مؤسسات التعليم فى مستوى المرحلة الابتدائية الاساسية ليس لديها من المرونة ما يمكنها من تقديم برامج لدارسين آخرين غير زبائنها العاديين الذين يأتون اليها فى الصباح ولانها لم تكن تتصور أن يلتحق بها دارسون لبعض الوقت وفى أعمار متفاوتة حيث أن المألوف وما تم التعارف عليه هو أن التعليم مرتبط بمراحل وسنى معينة وشروط وضوابط مرتبطه بكل من كيفية الالتحاق والقيود والتقدم والترفيه معتمدة بشكل أساسى على عامل السن ، والواقع على مستوى العالم المتقدم يشير الى تجاوز تلك القيود والحدود والاتجاه نحو التجديد والمرونة ، الا أن واقعنا فى مصر يؤكد عدم القدرة على تجاوز تلك القيود حيث أن ما هو متاح من مؤسسات تعمل بكامل طاقاتها الاستيعابية وتستثمر الابنية المدرسية الى ما يفوق الحد الاقصى لمجرد القيام بوظيفتها الاساسية فى تعليم التلاميذ والطلاب فى الشرائح العمرية المقابلة فقط (بما يقلل الى حد كبير من المساحة الزمنية التي يقضيها التلميذ فى المدرسة) .

ز - الانعزال عن البيئة والمجتمع المحلى ..

ويتمثل هذا الانعزال فى جمود مؤسسات التعليم وانغلاقها على ما يتم داخلها من ممارسات وعدم الاستفادة من امكانيات ومصادر المعرفة المادية والبشرية فى البيئة المحلية ، فضلا عن عدم ارتباط المناهج بطبيعة وظروف تلك البيئات ، وعدم قدرة مؤسسات التعليم على تقديم خدمات تعليمية أو تثقيفية عامة أو حتى ترويحوية لأبناء البيئات المحلية التي توجد فيها تلك المؤسسات بحيث تفتح على البيئة افادة لها واستفادة منها... وقد كان ذلك سببا رئيسا من أسباب عدم الاهتمام بتعليم الكبار من خلال مؤسسات التعليم فى البيئة وعدم قدرة تلك المؤسسات على تحديد احتياجات البيئة وحاجات أفرادها والعمل على تلبية كل منها ، بما يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية من ناحية ، وسهم فى تنمية المجتمعات والبيئات المحلية من ناحية أخرى .

٢ - أهم الملامح العامة للتعليم ومؤسساته فى المستقبل ..

بعد استعراض ما اكتسبه التعليم ومؤسساته من سمات أرتبطت بمنجزات الثورة الصناعية الاولى وما بعدها فانه ينبغى أن يكون التعليم والمسؤولين عنه مهيين ذهنيا وماليا لاعداد المدارس لاستقبال المستقبل بتكنولوجياته الجديدة لأنه قادم وبسرعة ، وطبيعى أنه يمكن الاستفادة من خبرات بعض المجتمعات التي سبقت فى هذا المجال ، هذا مع العلم أن معدلات التغيير فى مؤسسات التعليم

سيكون بطيئا ، حيث أن ذلك يتطلب تغييرا فى العادات والتقاليد والاتجاهات لدى كل من المسؤولين عن التعليم والرأى العام والمتعلمين ، ولابد من تجريب وتطوير مداخل جديدة متعددة ، وكسر حدود قيود قديمة قائمة ، وتطبيق سياسات وإجراءات تتيح امكانية التهيؤ للمستقبل والذي سيفضى بالضرورة بعض الملامح العامة للتعليم ومؤسساته والتي من بين أهمها ما يلى :-
أ - مواكبة ثورة المعلومات والاتصال وأثارها (مجتمعات ما بعد الصناعة)

يعيش العالم المتقدم الان ثورة صناعية ثانية وهى ثورة المعلومات والاتصال ، وهى تلك الثورة التى يتهيا بها للولوج فى عصر ما بعد الصناعة وطبيعى أن يكون لهذا التحول سمات ومظاهر تؤثر على كل جوانب المجتمع بما فيه التعليم بحيث تدفعه تلك المظاهر الى ضرورة تغيير أهدافه وبنيتة ومحتواه بحيث يتواكب مع تلك التغييرات الهائلة فى المجتمع ومن بين أهم تلك المظاهر ما يلى^(٣) :-

- أن المعلومات أصبحت من أهم عوامل الإنتاج بحيث فاقت أهمية الارض والعمل ورأس المال .

- يوجد تدفق مطرد ومتنوع ومستمر فى مجال المعلومات.

- سوف تكون العلامات متاحة ، ويمكن نقلها الى أى مكان فى العالم طويلا وعرضا .

- سوف تتوفر معلومات كافية عن الوظائف والمهن التى يمكن ممارستها داخل المجتمع ، أو البيئة المحلية ، وسوف تكون تلك المعلومات جاهزة للتسويق ، من خلال بنوك معلومات خاصة . أو وكالات تجارية معلوماتية متخصصة فى مجالات معينة .

- سوف تتعدد وسائط تخزين ونقل واسترجاع المعلومات والتزويد بها ، الى الدرجة أنه فى خلال سنوات محدودة جدا يمكن لكل شخص أن يمتلك بعض أو كل تلك الوسائط فى منزله ، ويمكنه طلب أية معلومات فى أى مجال بسهولة ويسر .

- سوف يقلل هذا التقدم التكنولوجى والمعلوماتى من فرص العمل ، على الرغم من التوسع فى مجال الخدمات الصناعية ، فضلا عن تخفيض عدد ساعات العمل اليومى .

- سوف تزداد معدلات البطالة وسيحتاج الكبار الى تغيير وظائفهم وإعادة تدريبهم .

- سوف تتزايد الحاجة الى خدمات إعادة التدريب ، وإعادة التأهيل ، وإعادة التوجيه ، والتعليم المستمر ، والحاجة الى الترويج واستثمار أوقات الفراغ وإذا كانت تلك المظاهر أو معظمها قد أصبحت واقعا فى بعض المجتمعات

المتقدمة وتصبح واقعا ملموسا فى مجتمعات أخرى خلال سنوات محدودة ، الا أن المجتمع المصرى ومن على شاكلته سوف يكون أمامهم وقت طويل نسبيا حتى تصبح تلك المظاهر من سمات المجتمع ، مهما كانت بعض المحاولات الفردية أو

الجزئية التي نرى فيها نوع من استهلاك الوسائط والمعلومات دون المشاركة في إنتاجها .

ب - معايشة المجتمع المعلم / المتعلم ..

ان السمات العامة التي تميز هذا المجتمع المعلم / المتعلم أنه لا يوجد فيه مكان للأمية وبخاصة الابدجية والتي تجاوزتها مجتمعات كثيرة من عقود طويلة ، فضلا عن تصنيفات الامية الاخرى كالثقافية والحضارية والاتصالية .. الخ هذا الى جانب التكامل الواضح بين نظمة ومؤسساته التعليمية ابتداءً من مؤسسات ما قبل المدرسة ومرورا بالمؤسسات الشاملة أو البوليتكنيكية والتي تجمع ما بين الجوانب الاكاديمية النظرية والجوانب العملية والتطبيقية وانتهاءً بمؤسسات التعليم العالي ومؤسسات العمل والانتاج ، فضلا عن التكامل فيما بين مؤسسات التعليم النظامي والتعليم غير النظامي ، بالإضافة الى توافر مراكز المعلومات والوسائط الثقافية المتعددة سواء كانت مقروءة أم مسموعة أم مرئية ومسموعة والمرتبطة بخدمة مجالات معينة ، ومستويات معرفية ومهارية معينة وذلك لتناسب كل من المبتدئ وغير المتخصص اضافة الى المتخصص هذه المجتمعات التي تدفع وتتيح للافراد في كل بيئة فرصة الحصول على المعرفة والمهارة والخبرة في الزمان والمكان الذي يحدده كل منهم ، وبالتالي فان مؤسسات التعليم بمختلف أنواعها تحقق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية ..

ويسعى المجتمع المصري وغيره من المجتمعات النامية الى الوصول الى نوعية تلك المجتمعات ، وببذل في هذا السعى جهودا منذ زمن بعيد وللأسف لم يتحقق في هذا المجال سوى النذر اليسير .

ج - ادراك الوظائف الجديدة للمدرسة ..

نتيجة للتحويلات والتغييرات التي حدثت في المجتمعات المتقدمة ثار جدل كبير حول وظيفة المدرسة واستمرارها وذلك في ضوء ممارستها السابقة من جانب وطبيعة مجتمعات ثورة المعلومات ، وما بعد الصناعة من جانب آخر الى الدرجة أن وصلت بعض الآراء الى حد الحكم بالموت على المدرسة ، ودعت آراء أخرى الى ضرورة اعادة النظر في وظيفة وبنى ومحتوى وطرائق المدرسة لتمكين من التعايش مع ما حدث من تغييرات ولتسهم في دفع زخم التقدم وتعالج بعض آثاره ، وتحل بعض مشكلاته .

وهناك أكثر من وجهة نظر حول الوظيفة الجديدة للمدرسة فالبعض " يتصور وظيفتها وفق نموذج يقلصها الى أقصى حد ممكن ، دون أن يقلل من شأنها بالضرورة" (٤) وفق هذا النموذج لا تطمح المدرسة الى أن تقوّم وحدها بكل مهام التعليم والتربية ، وانما تسهم في ذلك عن طريق تقديم خدمات نوعية خاصة بها لا تستطيع مؤسسة سواها أن تقدمها (ويقصد بها ذلك النوع من العناية بالجانب الفكري) ويرون أن في ذلك حماية للمدرسة حيث أنها عند ذلك لن تكون نفلا زائدا ، وذلك بدلا من أن تذوب وتتمدد حين تطمح الى أن تقوم بكل الادوار في الوقت التي توجد مؤسسات في المجتمع

تقوم بتأدية بعض هذه الادوار أفضل من المدرسة . وفي المقابل توجد وجهة نظر أخرى تؤكد على ضرورة الشمول في وظيفة المدرسة لأنها أن أجبرت على العناية بمجال واحد فقط من مجالات التكوين سوف تشعر بأنها مهينة الجناح مبشورة (٥) وأنه لا يوجد بديل للمدرسة في القيام بعمليات التكوين العقلية والبدنية والنفسية والاجتماعية في صدق واستقامة ، وهناك من يرى أنها كانت ظاهرة وسوف تنقرض بدوى أنها لم تحقق تكافؤ الفرص ، بل زادت من تفاوتها وأن الارتقاء بمستوى الناس جميعا ينبغي أن يتم عن طريق الناس جميعا لا عن طريق عدد محدود منهم من أجل مصلحة عدد محدود أيضا ، خلال فترة معينة من الحياة وعن طريق التمييز والتفضيل كما يثار الجدل التقليدي حول وظائف المدرسة هل تركز فقط على جانب الحفظ والنقل ، أم يكون لها بالضرورة دور في عمليات تغيير الواقع ، والاعداد للمستقبل وتوقعاته ، وما حدود هذه الوظائف والادوار المرتبطة بكل منها ، الا أن السؤال الحاكم هنا ليس "بالوظائف والادوار وحدود كل منها" ولكن هو "كيف يتم ذلك بالفعل ويرى النور" (٧)

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن المدرسة مجرد "مصنع" له مدخلات ويهتم باجراء عمليات معينة عليها لينتج مخرجات معينة تتوفر بها بعض المواصفات والقياسات المتفق عليها مسبقا حيث يرتبط بذلك النظر الى وظيفة المدرسة نظرة معينة - قد تكون مفروضة عليها من المجتمع - فضلا عن أثر ذلك على المناهج وتنظيمها وعلى التنظيمات المدرسية بصفة عامة .

ويقابل ذلك وجهة نظر أخرى ترى أن المدرسة عبارة عن "متجر" يذهب اليها الزبائن للحصول على الاشياء التي يحتاجون اليها في حياتهم وبخاصة في المدارس الثانوية مثلا بدرجة كبيرة ، وفي المدرسة الابتدائية بدرجة أقل ، وبسبب السؤال أيضا كيف تكون المدرسة "مصنعا" أو "متجرا" وحيث ينعكس ذلك على مناهجها وطرائقها وبنائها ، وبيئتها ووظيفتها (٨) ان تبني وجهة نظر دون أخرى بالاضافة الى الاجابة على التساؤلات التي تم طرحها يسهم بشكل أكثر وضوحا في تحديد ماذا نريده من المدرسة في ضوء ما نحدد لها من وظائف ، هل تظل كما هي ، وتقبل فقط تلاميذ أو طلابا ذوي أعمار متقاربة ومستويات تعليمية متعادلة نسبيا ، أم تتحول تلك المدارس لتكون مراكز تعليمية في بيئاتها المحلية نقدم الخدمة التعليمية لمن يطلبها بغض النظر عن عمره أو مؤهلاته التعليمية وخبراته السابقة الخ . فضلا عن دورها الاساسي في عمليات التنشئة .. ؟

د - المرونة التامة في البنى المدرسية ..

ترتبط البنى المدرسية ارتباطا وثيقا بكل من وظيفتها من جهة ، وبطبيعية وظروف المجتمعات والبيئات المحلية التي توجد بها المدارس من جهة أخرى وفي ضوء الملامح التي سبق الحديث عنها فانه يمكن تحديد بعض مظاهر المرونة التي يمكن أن تتسم بها البنى المدرسية فيما يلي : (٩)

- أنه ينبغي النظر الى المدرسة كمفهوم " وليس "مكان" أو مكونات فيزيقية (مباني معينة مقسمة بطريقة محددة ، حجرة دراسة بها مقاعد في صفوف

وسبورة) ، بحيث يؤدي ادراكنا لهذا المفهوم الى الانتفاع بكل المصادر والموارد المحتملة مادية كانت أم بشرية داخل وخارج المدرسة ، وفي كل وقت من أوقات اليوم ليلا كان أم نهارا . مدرسة يتحول كل من فيها صفارا أم كبارا الى معلمين ومتعلمين في الوقت ذاته .

- سوف تظل العمليات الاساسية للتربية والتعليم معتمدة على المعلم وحجرة الدراسة - ولفترة ليست بالقصيرة - وبخاصة في المرحلة الابتدائية والصفوف والدنيا من المرحلة الثانوية (المرحلة الاعدادية) ، مع التأكيد في تلك العمليات على المهارات الاساسية والتنشئة .

- سوف يتم الابقاء على مبدأ الالتزام في التعليم وذلك لاهمية وظائفه وأهدافه ، ولكن مع اتسامه بالمرونة (القبول والقيود لبعض الوقت - تيسير عمليات القيد حتى ولو بدون مستندات - الاعتماد في عمليات القياس على أدوات محكمة المرجع)

- سوف تتكامل المدرسة مع غيرها من مؤسسات عاملة في مجال التربية أو التعليم تكاملا رأسيا وأفقيا دون قيود تقلل أو تحول دون ذلك .

- سوف تهتم المدرسة بالمزيد من التعليم من بعد " والتعليم " بالمنزل" - سوف يتم الاستفادة من امكانيات المدرسة بمزيد من المرونة ، ولساعات أطول سواء لانجاز المهام والوظائف السابقة ، أم لاستثمار أوقات الفراغ وممارسة الترويح ، أم التقديم برانج لتعليم الكبار ، خدمة للأفراد في المجتمع المحلي وارتباط به ، وانفتاحا عليه والسؤال الذي يطرح نفسه هنا " هل تستطيع مدارسنا اكتساب وممارسة بعض مظاهر تلك المرونة وبخاصة أنها ربما تحتاج الى مزيد من الكفاءة الادارية اكثر من احتياجها الى امكانيات مالية ؟

هـ - ادراك طبيعة المناهج الجديدة ..

طبيعي أن ترتبط المناهج الجديدة بكل من الوظائف والبنية الجديدة للمدرسة ، وبالتالي ، فلا مكان ولا مجال للحشو ، ولكن التركيز ينبغي أن يكون على ما يعرف باسم " المفاهيم المفتاحية في مجال كل علم ، وكذلك المفاهيم والعلاقات البينية التي تربط فيما بين العلوم بعضها ببعض ، فضلا عن ربط ذلك كله بالبيئة والجوانب التطبيقية ، مع دعم عمليات التفكير والتخيل تهيئا واعتمادا للمستقبل .

ويمكن التمييز بين أربعة أنماط من العمل المدرسي فالطالب اما أن يكون الى جانب زملائه واما أن يكون مشتركا معهم ومن جهة أخرى فانه يمكن أن يمتلك المبادرة للقيام بمهامه وأحيانا أخرى تفرض عليه هذه المهام فرضا ، ونلاحظ أن نوعية العمل الاولى تكون جماعية قائمة على التحكم والضبط ، وتمثل نوعية التعليم التقليدي ، اما النوعية الثانية فهي فردية ولا تعتمد على التحكم والضبط وتمثل التعليم الذاتي ، والثالثة جماعية ولكنها لا تعتمد على التحكم والضبط وتمثل العمل الفرقي المشترك ، والرابعة فردية ولكنها تعتمد على التحكم والضبط وتمثل

التعليم المبرمج ، ويبدو أن مستقبل المدرسة سوف يكون بين النوعيتين أو النطيين الاخيرين ؛ (بحيث يكون التركيز بصفة عامة على نظم تفريد التعليم سواء داخل المدارس أم خارجها ، وسيتمركز التعليم حول الفرد ليكون مناسباً للفرد نفسه ، وبالتالي ينمو الاتجاه نحو ضرورة اختيار المتعلم للبرنامج الذى يريده ويحتاج اليه بالفعل .

ويمكن تحديد بعض السمات المستقبلية لمناهج المدرسة فى مجتمع ما بعد الصناعة فيما يلى : (١١)

- زيادة الاهتمام بمهارات الاتصال الاساسية (الشفهية ، والتحريرية والحسابية وقراءة وفهم الرسوم والمخططات البيانية) .
- ظهور مهارات جديدة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات (الاعداد - المعالجة - الحاسوب .. الخ)
- اكساب الطلاب المهارات والاتجاهات الايجابية نحو التعليم المستمر ، والاستمتاع بالتعليم ، والتدريب واعادة التدريب والتأهيل فضلا عن اكتساب مهارات التعلم الذاتى ، والاستقلالية فى الحصول على المعرفة بصفة عامة .
- التأكيد على وجود ثلاثة مستويات للمعرفة المرتبطة بمحتوى المناهج اولها محور عام للجميع ويشمل جوانب طبيعية أساسية كالعلوم والرياضيات والجغرافيا فضلا عن الجوانب الروحية ، ويرتبط المحور الثانى بمفاهيم أساسية عبر مدى واسع من العلوم المختلفة ، بينما يرتبط المحور الثالث بالمعرفة المتقدمة التى تتسم بالتخصص المهنى (تقنيين - تكنولوجيايين اداريين)
- التأكيد على المهارات البدنية والفنية والاجتماعية والتاريخية .
- الاهتمام بعمليات التوجيه المهنى والتربية للمهنة تبعاً لمواصفات ومسوية المهن ..
- وأخيراً .. أين مناهجنا الحالية من هذه التوجهات والسمات؟ أعتقد انها تحتاج الى كثير من اعادة النظر ..

و - الاستفادة من التقنيات التربوية الحديثة :

ان المستقبل هو عصر التقنية وبخاصة فى مجال الاتصال وهو المجال الذى يعنى به التعليم بشكل جوهرى ، فسوف يكون لدى كل شخص وفى منزله وسائط متعددة للمعلومات ويمكنه الحصول على أية معلومات فى أى وقت ، فضلا عن أنه يمكن أن يتعلم دون أن يذهب بالضرورة الى مدرسة ، وسوف يتوفر العديد من الوسائط بمراكز التعليم بدءاً من البطاقات المتواضعة الى " غلب وحقائب التعليم " الى الالات التعليمية وحيدة الغرض أو متعددة الاغراض ، الى الحاسبات الالكترونية ، الى السيبرناطيقا (١٢) والسؤال الذى يطرح نفسه أيضاً هنا هو كيف يمكن الاستفادة القصوى من تلك الامكانيات التقنية ؟ ومن أولئك الذين سيكون لديهم القدرة على تحقيق تلك الاستفادة ؟

ز - أدراك الأدوار الجديدة والمتغيرة للمعلم .

فى ضوء ما سبق طرحه حول طبيعة العصر ونوعية المجتمع ووظيفة أو وظائف المدرسة ، وتنوع التقنيات التربوية الحديثة ، فان معلم المستقبل سوف تكون له أدوار متغيرة ومتجددة باستمرار ، فلن يكون فقط هو ذلك المعلم الماهر فى برمجة التعليم ، وتنظيمه ، أو فى اتقان المعلومات وتوصيلها ، أو فى كفاءة استخدام التقنيات الحديثة ولكن الى جانب هذا فانه سوف يكون لديه القدرة على اجراء عمليات التشخيص ، واكتشاف الخصائص والسمات ، وإثارة وتوجيه الانتباه ، والارشاد والتوجيه التعليمى والمهنى وسوف يكون قادراً على تطبيق اجراءات تنظيم عمليات التعلم ، وإدارة التعليم ، وتيسيرهما ، وتقديم كل نوعيات الدعم والتحفيز لزيادة معدلات الانجاز ، قادراً على ابتكار وتهيئة مواقف تعليمية جديدة ومتجددة قادراً على ادارة صفه وتلاميذه ووقته بطريقة فعالة ، وفوق كل هذا وبعده فهو اجتماعى ديمقراطى ، وحلقة وصل فعالة بين تلاميذه ، والمركز التعليمى وبين أولياء الأمور وبين الجميع وبين البيئة فكيف يتم اعداد مثل هذا المعلم ، ومن خلال أية برامج ، وفى أى نوعية من المؤسسات ، وعلى يد من يتم اعداده ، ومن سيتولى تنميته ويتعهد به بالتدريب والتأهيل المستمر؟

خامساً : مجالات الاستفادة من ادارة الوقت

باعتبار أن الوقت مورد من أهم الموارد التى تشكل ما يعرف باسم الامكانيات ، الى جانب أنه يعتبر أحد عناصر الكلفة غير المادية التى توضع فى الاعتبار أيضاً عند حساب كلفة المؤسسات سواء كانت كلفة عناصر يتم تقديرها مالياً أم كلفة عناصر غير مالية ، لأنه عند حساب الكلفة الاجمالية فانه يمكن تحويل وتقييم تلك العناصر غير المالية " كالوقت " بوحدات مالية أو نقدية .

ومن منطلق أن مورد الوقت من الموارد المتاحة والمتجددة ، وتمتلك معظم المؤسسات قسطاً وافراً منه ، فانه اذا تم استثماره وحسن استخدامه سواء على مستوى المؤسسة ككل أم مستوى كل من العاملين فيها ، فانه يمكن تعظيم العائد من انفاق هذا الوقت ، بما يزيد من فعالية الممارسات التى تتم خلاله وما يسهم فى زيادة فعالية المؤسسة ذاتها .

ومن هنا كانت ضرورة " ادارة الوقت " بمعنى حصره وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة منه الاستثمار الأمثل فى ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الاهداف التى ينبغى تحقيقها والممارسات والاساليب التى سيتم تنفيذها والوقت أو الاوقات المحددة لهذا التنفيذ دون ما هدر أو اتلاف واخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقييم مستمرة . وتزداد أهمية وضرورة " ادارة وقت " المؤسسات التعليمية فى المستقبل القريب وبخاصة مع اكتسابها خصائص وسمات جديدة تتناسب مع ما طرأ ويطرأ من تغييرات فى طبيعة العصر ، والمجتمع وطبيعة وخصائص المؤسسات التعليمية ونوعية الاعمال والممارسات

فيها وتجدد المسؤوليات والمهام المنوطة بالعاملين بها .
ومن الامانة انه ينبغي تقرير أن الوقت لم يكتسب أهميته هكذا فجأة ،
فالقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة بهما من الاشارات الداله على أهمية
الوقت وضرورة استثماره وتنظيم الاستفادة منه ما يحفزنا على ضرورة ادارته ، هذا
بالاضافة الى دراسات وقت العمل التي بدأ الاهتمام بدراسته دراسة علمية
منذ تجارب " تايلور " في نهاية القرن التاسع عشر ، وما بعده بحيث أرتبط
بعمليات ودراسات تطوير علم الادارة ، وكذلك من خلال الاساليب الادارية
والتخطيطية الحديثة كتحليل النظم ، وبحوث العمليات ، وأسلوب بيرت ، والمسار
الحرج وغير ذلك لذا فانه سوف يتم تناول هذا الجزء من الدراسة بعرض لبعض
الدلائل على أهمية حسن استخدام الوقت في الاسلام ، وبعض اجراءات دراسة
الوقت في مجال علم الادارة بصفة عامة ، ثم تحديد بعض مجالات الاستفادة من
ادارة الوقت سواء على مستوى المؤسسة التعليمية بصفة عامة ، أم بالنسبة
للعاملين في تلك المؤسسات التعليمية لتشتمل على مجالات ادارة وقت كل
من المدير أو الناظر بالاضافة الى مجالات ادارة وقت المعلم داخل وخارج حجرة
الدراسة وذلك على النحو التالي :-

١ - بعض دلائل أهمية الوقت وحسن استخدامه - ادارة الوقت - في الاسلام

لفت القرآن الكريم انتباهنا الى الوقت بجميع أجزاء زمانه ومراد فاته
فحدثنا عن (الاهلة - والمواقيت - الدهر - العمر - الاجل - القرن -
السنة (العام) - الشهر - اليوم - الفجر - العصر - الليل - النهار - اللحظة
.. وغير ذلك) ، ولعل المولى سبحانه وتعالى أراد أن يعظم تلك الاوقات
تأكيدا على أهمية الوقت بالنسبة للانسان باعتبار أنه يمثل عمره الذي ينبغي
أن يكون حريصا على الا يهدره ويضيع حياته هباء .

فقد روى الامام احمد في مسنده أن رسول الله صلى الله عليه وسلم
قال " أفضل من الشهيد مؤمن يعمر في الاسلام (١٣) كما أنه صلى الله عليه
وسلم قال " نعمتان مغيبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفرغ " (١٤) بمعنى
أن الوقت نعمة يمكن أن يفقدها على سبيل الخسارة كثير من الناس ، وكذلك
الصحة .

ويوم يندم بعض الناس على ما أهذروه من وقت يوم لا ينفع الندم حيث
يقول عز وجل : " رب لولا أخرتني الى أجل قريب فأصدق وأكن من الصالحين
ولن يؤخر الله نفسا اذا جاء أجلها " (١٥)

ولعله يمكن ادراك الاهمية المطلقة للوقت وحسن استخدامه ، وأن الانسان
محاسب عليه حسابا دقيقا من قول الرسول صلى الله عليه وسلم " لا تزول قدما
عيد يوم القيامة حتى يسأل عن خمس : عن عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما
أيلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفق ، وعن عملة فيما عمل به " (١٦) وقوله
صلى الله عليه وسلم " اغتنم خمسا قبل خمس : حياتك قبل موتك ، وصحتك
قبل سقمك ، وفرغك قبل شغلك ، وشبابك قبل هرمك ، وغناك قبل فقرك " (١٧)

وما أوردته الدراسة عن مدى اهتمام الاسلام بعنصر الوقت وضروية الاستفادة منه وحسن استثماره فيما شرع الله من أعمال وممارسات، حيث أن الانسان سيحاسب على كل لحظة أفناها وعلى كل ذرة عملها ان كان خيرا فخير وأن كان شرا فشر، أقول أنه ما أوردته الدراسة في هذا المجال مجرد اشارات للتنبيه على سبيل المثال لا الحصر.

٢ - تطور أساليب الادارة الحديثة في مجال ادارة الوقت ..

تزخر الدراسات التي تناولت مراحل تطور علم الادارة بالاضافة الى الدراسات المتخصصة في بعض التقنيات الادارية الحديثة، بعدد من الاشارات والدلائل المهمة عن مدى أهمية الوقت - زمن الاداء - وتوقيتاته - وكيفية الاستفادة منه واستثماره وادارته بفعالية، وليس أدل على ذلك من أن الرواد الاوائل للادارة العلمية وعلى رأسهم "فردريك تايلور" كان تركيزهم الاساسي على عمليات "قياس العمل" والذي يعتمد بصفة رئيسية على "زمن الاداء" و"كيفية الاداء" والتي تطورت بعد ذلك نتيجة الدراسات الاكثر تخصصا وتطورا الى ما يعرف بـ"وصف الوظيفة" و"قياس الاداء" (١٨) كما نت من آثار تلك الدراسات وتطبيقاتها أن ظهرت مجالات جديدة في اطار الدراسات الادارية منها "انتاجية العمل والتي تقاس بالمرجات/ ساعة" وكذلك مدخلات العمل " والتي تحسب بعدد العمال مضروبا في متوسط عدد ساعات العمل خلال العام" (١٩)

وتطورت هذه الدراسات أيضا الى أن كونت مجالا رئيسيا من مجالات الادارة الحديثه هو مجال "تحليل العمل" ويعتبر "الوقت" احد العوامل الحاكمة في هذا المجال (٢٠) وتتعدد وتنوع تقنيات ومدخل دراسة وقت العمل بين الطرق الفردية التي تعتمد على الملاحظة المباشرة، أو التصوير والتسجيل، أو توليف وتخليق البيانات والمعلومات، وبين الطرق البيانية التخطيطية مثل لوحات التدفق، ولوحات سير العمليات، ولوحات العلاقة بين كل من عمليات العامل / الآله، وبين الطرق التي تعتمد على القياس بواسطة قياسات فسيولوجية "وقت التغير في معدل استهلاك الاكسجين، وقت التغير في معدل ضربات القلب، ودرجات الحرارة" (٢١) الخ وعلاقة ذلك كله بمعدلات الاداء، وقياسه، وتقويمه وقد اعتمدت دراسات وتقنيات تقويم الاداء على معيار الوقت بشكل واضح فمن المقاييس التي توضع في الاعتبار عند تقويم الاداء في الوظائف الانتاجية مثلا "عدد الوحدات التي تم انتاجها دون عيوب في فترة زمنية معينة" وكذلك "عدد الايام المفقودة من العامل نتيجة الغياب أو التأخير" وكذلك فسي الوظائف غير الانتاجية بالاضافة الى مدى قدرة العامل على تقليل وقت الاداء دون الاخلال بشروط الاتقان والجودة" (٢٢)

ويعتبر الوقت من العناصر الحاسمة أيضا في مجالات علمية أخرى مثل مجال التخطيط حيث أن الوقت من المقومات الرئيسية في عملية التخطيط سواء حاليا أو مستقبلا وكذلك في بناء الخطة بالاضافة الى الدورة الطبيعية للموضوع المخطط له، والاحتياجات العاجلة لتغيير موقف لم يكن ضمن البدائل ومدى الوثوق من

صحة الاسقاطات والتنبؤات وقيود المدى الزمني المرتبط بذلك ، وتأثير الوقت على قدرتنا في تقويم وتقدير الاحتياجات وعلاقة ذلك بالمستقبل .. الخ " (٢٣)

هذا بالإضافة الى أهمية الوقت في بحوث العمليات والتي ذاع صيتها مع ظهور الحاسبات الالية ونشأراته فظهرت أساليب المحاكاة ، والبرمجة الديناميكية ، والتي يلعب " الزمن " فيها دورا فعلا حيث يتم تقسيم المشكلة الى مشاكل فرعية يتم حلها على عدة مراحل بحيث نحصل على حل أمثل في كل مرحلة ، وتطورت هذه الاساليب فظهر أسلوب تقويم ومراجعة البرامج (بيرت PERT) والذي ينقسم الى نوعين متكاملين احدهما يهتم بدراسة الزمن اللازم لتنفيذ المشروع وكل مرحلة وخطوة من مراحلها وخطواته ، والثاني يهتم بدراسة " الكلفة " هذا بالإضافة الى " طريقة المسار الحرج C.P.M " التي تهدف الى تحسين طريقة " التخطيط الزمني " للبرامج والتعرف على فرق الكلفة نظير تنفيذ المشروع في فترة أقل مما هو مخطط لها " (٢٤)

وطبيعى أن هذه التقنيات والاساليب لم تستخدم في مجال الادارة والتي ظهرت فيه وحسب ولكن تم تطبيقها في مجالات الحياة المختلفة ومنها مجال التعليم باعتبار أن " ادارة الوقت " واستثماره مرتبطة بكافة الاعمال والمشروعات والمهام وقياس الاداء وتحديد الكلفة والكفاءة والفعالية لكل منها بغض النظر عن المجال الذي يتم التطبيق فيه ، الا أن ما يهنا هنا هو محاولة تحديد بعض مجالات الاستفادة من أساليب تقنيات " ادارة الوقت " في مجال التعليم وبصفة خاصة داخل المؤسسات التعليمية ذاتها باعتبارها مواقع التطبيق والتنفيذ الفعلى ، وفيما يلي تحديد لبعض تلك الجوانب .

٣ - بعض مجالات استفادة المدرسة من ادارة الوقت

تعدد مجالات الاستفادة من ادارة الوقت بالنسبة للمدرسة حيث ترتبط بنظام الدراسة ، ووقت الدراسة على مدى العام كله أو على مدى اليوم المدرسي الواحد ، ومدى الاستفادة من المباني والمرافق والتجهيزات المدرسية ، والوقت الذي يقضيه الطلاب يوميا داخل حجرات الدراسة ، وقياس المدخلات / ساعة والمخرجات / ساعة ، وعلاقة ذلك كله بزيادة الكفاءة التعليمية وسوف نتعرض للدراسة بشيء من الايجاز لكل مجال من مجالات الاستفادة التي سبق تحديدها علونحو التالي :-

أ - زيادة نسبة الوقت المخصص للدراسة على مدى العام ..

يفترض المنطق أن يتم الاستفادة القصوى من معظم مباني المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها ومكاناتها المختلفة بالنسبة لكل طالب سواء على مدى العام الدراسي كله أم اليوم المدرسي الواحد ، الا أن الواقع في أفضل احواله يشير الى أن المدرسة الابتدائية تعمل ثمانية وعشرين أسبوعا (من منتصف سبتمبر وحتى نهاية ابريل من كل عام واستبعاد أسبوعين لعطلة نصف العام الدراسي ..

ومع استبعاد أيام العطلة الاسبوعية نجد أن عدد الايام التي تفتح المدرسة أبوابها فيها خلال العام الدراسي للمهام التربوية والتعليمية تساوي ٢٨ أسبوع × ٦ ايام (باستبعاد ايام الجمع) = ١٦٨ يوماً فقط وحتى اذا أضفنا ايام الامتحانات (وهي لا تتعدى اسبوعين) يصبح عدد الايام ١٨٠ يوماً وإذا افترضنا أن عدد ساعات اليوم المدرسي - في افضل حالاته ايضا - تتراوح بين ٤ - ٥ ساعات يوميا بما فيها اوقات الراحة (بين الحصص والفسحة) حتى ان كانت المدرسة تعمل فترة واحدة - وهذا نادر - فانه يمكن حساب نسبة الوقت الذي يقضيه الطالب داخل المدرسة في مهام تعليمية تربوية طوال السنة كالتالي :-

$$\frac{١٨٠ \text{ يوم}}{٣٦٥} \times ١٢ \text{ ساعة (يمكن أن تعلمهم المدرسة يوميا)} = ٥ \text{ ساعات}$$

= ٢٠.٥٪ (وذلك في حالة احتساب اوقات الراحة اليومية)

$$\frac{٤}{٤٢} \times \frac{١٨٠}{٣٦٥} = ١٦٪ \text{ (في حالة عدم احتساب اوقات الراحة اليومية)}$$

أما اذا تم حسابها على اعتبار أن اليوم الكامل ٢٤ ساعة

$$\frac{٥}{٢٤} \times \frac{١٨٠}{٣٦٥} = ١٠٪$$

ويتضح مما تقدم أن نسبة الوقت الذي يتم اهداره يوميا سنويا دون أن يتم استخدام المدرسة واستثمارها بشكل أمثل يتراوح بين ٨٤٪ و ١٠٪ ويرتبط ذلك بشكل مباشر بمدى كفاءة استخدام المدرسة كميان ومرافق وتجهيزات ومكانات بالنسبة للطالب الواحد ، هذا في الوقت الذي يمكن للطالب في الدول المتقدمة ان يستفيد من امكانات مدرسته بنسبة ٣٦٪ طوال العام ($\frac{٢٢٥}{٣٦٥} \times \frac{٧}{١٢}$) ،

هذا عدا ما تقدمه المدرسة من خدمات للبيئة .

ب - الارتفاع بكفاءة تنظيم وقت العمل المدرسي ..

يرتبط تنظيم اليوم المدرسي بالخطط السنوية والشهرية والاسبوعية اليومية المتعلقة بتوزيع وتخصيص المهام والتوقيتات المدرسية "TimeTable" والتي يبدا وفيها هذا التنظيم وكأفة شئ متوارث حيث لا يطرأ عليه تغيير يذكر على مدى عدد كبير من السنوات فاليوم المدرسي يبدا مثلا من ما بين السابعة والثامنة صباحا حتى ما بين الحادية عشر والثانية عشرة ظهرا في مدارس التعليم الاساسي ، وقد يزيد نصف الساعة في التعليم الاعدادي ، وربما ساعة أخرى في التعليم الثانوي . ويقسم اليوم المدرسي بساعاته التي تتراوح بين ٤ - ٦ ساعات الى ست أو سبع فترات تعليمية (حصة) بين كل منها خمس دقائق بالاضافة الى فترة راحة في منتصف اليوم المدرسي تتراوح مدتها بين عشر دقائق وعشرين دقيقة

هذا فى الوقت الذى يبدأ فيه اليوم المدرسى فى معظم الدول الأوروبية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية ما بين الساعة ٨ - ٩ صباحا وحتى ما بين الساعة ٣٠ - ٤ بعد الظهر ويتم تقسيم اليوم الى فترتين أحدهما صباحية والآخرى مساءية (بعد الظهر) وذلك على مدى أربعة أو خمسة أيام اسبوعيا ويتم تنظيم الجدول اليومي بحيث توضع حصص مقررات معينة فى الفترة الصباحية وأخرى فى الفترة المسائية من منطلق اثبات بعض الدراسات لزيادة كفاءة تعليم الاطفال فى الجزء المبكر من اليوم المدرسى أكثر مما هى عليه فى فترة ما بعد الظهر والتي تخصص غالبا للأنشطة ، وعمليات الترويح^(٢٥) ويقسم العام الدراسى الى أربعة فصول دراسية شبه متساوية ، الا أن هناك بعض المدارس تحاول أن تحدث بعض التعديلات فتجعل عدد الفصول الدراسية ثلاثة بدلا من أربعة وأزمنه متفاوتة وفترات راحة (عطلة ما بين الفصول الدراسية) متفاوتة أيضا ، وذلك فى محاولة منها لاستثمار الوقت استثمار أفضل وذلك من منطلق أن جميع " الاموال " التي يتم انفاقها على التعليم يمكن تحويلها الى وحدات من " الوقت " ، مثل وقت التدريس ، ووقت التوجيه والارشاد ، ووقت الراحة ، ووقت الأنشطة المرتبطة بالمنهج .. الخ^(٢٦) الا أنه فى جميع الاحوال فان المدارس الابتدائية فى هذه المناطق تراعى دائما الاتى عدد الساعات التعليمية الاجمالية التي يحصل عليها الطالب عن (١٠٠٠) ساعة تعليمية على مدار العام كحد أدنى وذلك بعد استبعاد ساعات النشاط والترويح وأوقات الراحة بينما يتراوح الحد الاقصى لعدد هذه الساعات فى مدارسنا بين (٦٧٥ - ٨٠٠ ساعة) وتكاد تنعدم ساعات النشاط والترويح وتتفاوت عمليات تنظيم تلك الساعات على مدار اليوم والاسبوع والعام تبعا لظروف كل مدرسة وكل مجتمع محلى ، مع الوضع فى الاعتبار دائما محاولة خفض النفقات خلال اليوم المدرسى قدر الامكان سواء عن طريق خفض عدد أيام الدراسة لتصل الى أربعة أيام أسبوعيا ، أو الى خفض عدد ساعات اليوم المدرسى ذاته لينتهى فى بعض البيئات الساعة الثانية بعد الظهر بحيث يتاح للمدرسة تقديم خدمات أخرى لزبائن (دارسين) آخرين خلال اليومين الباقيين فى الاسبوع ، أو يوميا فى فترات ما بعد الظهر والمساء كنوع من محاولة استثمار الامكانيات المدرسية وزيادة العائد الذى يمكن ان تستفيد به المدرسة من تقديم مثل تلك البرامج والخدمات لفئات أخرى من المواطنين فى البيئة واسهاما فى زيادة فعالية المدرسة ، ولكن بشرط الا يؤثر هذا الخفض على نوعية الخدمة التعليمية المقدمة لاطفال المدرسة أو نوعية تحقيق الاهداف المرتبطة بها .

ح - خفض زمن انجاز العمليات والمهام المدرسية ..

ويعتبر هذا المجال من مجالات الاستفادة من ادارة الوقت والتي تحقق تحسينا فى كفاءة المدرسة وزيادة انتاجيتها ، بشرط الا يؤثر خفض وقت الانجاز على كم ونوع ما يتم انجازه ، بمعنى أنه يقتصر فقط على توفير الوقت الذى يتسم تقديره مالياً فيؤدى الى خفض فى الكلفة ، فضلا عن أن هذا الخفض فى الوقت

يمكن أن يسهم في زيادة عدد العمليات والمهام التي يتم إنجازها على مدار الساعة أو اليوم أو العام بما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية.

د - تنظيم إدارة المدرسة للتفاوت في فترات بقاء الطلاب اليومي داخل حجرة الدراسة ..

ويقصد بهذه الفترات ما يعرف بـ " وقت الجلوس أو المكوث في حجرة الدراسة (SEAT TIME) والذي يعتبر واحداً من أهم الاقتصاديات المدرسية المستقبلية كأحد مجالات الاستفادة من إدارة الوقت في مؤسسات التعليم. (٢٧) حيث نلاحظ أن القانون المدرسي يحتم أن يجلس جميع الطلاب الذين هم في سن واحدة وصف دراسي واحد في أماكنهم داخل حجرة الدراسة بنفس القدر المتساوي من الوقت سواء كانوا يحتاجون جميعهم لكل هذا الوقت أم أن بعضهم يحتاج إلى وقت أقل ، والبعض الآخر يحتاج إلى وقت أكبر وذلك في ضوء قدراتهم واستعداداتهم وما بينهم من فروق فردية ، وكان التلاميذ ينبغي أن يظلوا هكذا في أماكنهم حتى ولو كانوا لا يفعلون شيئاً أولاً يستفيدون شيئاً سوى المحافظة على ملاعدهم أو أماكنهم دافئة. سواء كانوا يشعرون بالسعادة أو الاحباط أو الاغتراب أو الاعاقة عن العمل المدرسي ، وأطفاً بعض القدرات، فهل آن الآوان أن ندرك أن معظم حجرات الدراسة بها من التلاميذ كثيرين مختلفين ويعملون بمعدلات متفاوتة ، ويحتاجون إلى فترات متفاوتة من الوقت المخصص للوصول إلى تحقيق نفس المعدلات من المستويات والاهداف التعليمية؟ مع ما يترتب على ذلك كله من تحقيق توفير في الوقت ، والكلفة ، وتحسين ظروف العمل التعليمي داخل حجرات الدراسة ، وزيادة كفاءة وفعالية المدرسة.

هـ - قياس كلفة كل من المدخلات / ساعة والمخرجات / ساعة ..

ويمكن الاستفادة من مجال هذه القياسات لتحديد الفترة الزمنية لتدريس مقرر معين ، أو تقدير المصروفات والرسوم الدراسية تبعاً لعدد ساعات الدروس والمحاضرات ، أو مصروفات الطالب / ساعة ، أو تقدير كلفة الدروس ، وذلك على اعتبار أن كلفة المخرجات والمدخلات يمكن حسابها عن طريق الوقت ككلفة جارية مثل المال ، ويمكن أن يتم ذلك بواسطة ثلاث طرق هي (٢٨) -

١ - قياس المدخلات / ساعة : عن طريق تحديد عدد الساعات اللازمة

لتدريس مقرر معين كالدراست البيئية مثلاً. (٢٠٠ ساعة) ، والمهارات العملية (١٠٠ ساعة) على سبيل المثال .

٢ - قياس المخرجات / ساعة : ويمكن تحديدها في ارتباطها بالاهداف كالتالى :-

* فى حالة النظر للاهداف على المستوى الكمي يمكن حسابها كالتالى :

مدخلات ساعات / حجرة دراسة
كلفة الاهداف بـ ساعات / حجرة دراسة = عدد الاهداف التى تم انجازها

مثال : نفترض أن ٣٠ طالبا حصلوا على دراستات فى اللغة الانجليزية بواقع ٣ ساعات اسبوعيا لمدة أربعين أسبوعا ، ونجح منهم ٢٠ طالبا فى ضوء عدد الاهداف المراد تحقيقها .

∴ كلفة كل طالب من الناجحين = $\frac{12}{20} = ٠.٦$ ساعة / حجرة دراسة
وطبيعى أنه كلما زاد عدد الناجحين أو كلما كان وقت تدريس المقرر أقل فان الكلفة ستتحفض.

* فى حالة النظر للاهداف على المستوى النوعى يمكن حسابها كالتالى :

مثال : برنامجين عمليين مثلا تم تقويمهما فكانا متساويين تقريبا فى نوعية مخرجاتها وتطلب تدريس البرنامج الاول ١٢٠ ساعة ، بينما تطلب تدريس البرنامج الثانى ٦٠ ساعة
فمن الواضح أن تكلفة البرنامج الاول تساوى ضعف تكلفة البرنامج الثانى فى حين أن قيمة وفعالية البرنامج الثانى تعادل ضعف فعالية الاول نظرا لتساوى نوعية مخرجاتها .

* تحويل وحدات مخرجات / ساعة الى وحدات مخرجات / نقود .

مثال : اذا كانت كلفة تدريس ساعة مقرر اللغة الانجليزية فى المثال السابق تساوى عشرة جنيهات فان ذلك معناه أن كلفة كل طالب من الذين نجحوا (٦ ساعة x ١٠ جنيهات) تساوى ستين جنيها ، فى حين لو أن جميع الطلاب وعددهم ٣٠ طالبا نجحوا لانخفضت كلفة الطالب الناجح الى أربعين جنيها ، وينعكس ذلك بالضرورة على كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية .

٤ - بعض مجالات استفادة مدير المدرسة

من ادارة الوقت

تتضح أهمية ادارة الوقت بالنسبة لمديرى المدارس عندما نلاحظ أن بعضهم يستطيع أن يفعل وينجز أعمالا ومهام متعددة ومتنوعة خلال اليوم المدرسى بينما البعض الاخر يشكو باستمرار من عدم وجود الوقت الكافى لانجاز بعض تلك الاعمال والمهام ، وأعتقد أن الفرق بين التوجيهين من المديرين يكمن فى مدى قدره كـ " نوعية على " ادارة الوقت " بكفاءة وتتعدد مجالات استفادة المدير من ادارة الوقت ، ومن بين أهمها ما يلى (١٩) -

أ - وضع الخطه السنوية للمدرسة :

من المهم أن يكون مدير المدرسة - وغيرها من مؤسسات التعليم ملما بالمعلومات والمهارات في مجال تنفيذ العمليات الادارية كتخطيط الوقت ، وتنظيمه وتوجيهه ، والتحكم فيه وضبطه ، مثله في ذلك مثل أى عنصر آخر من عناصر العملية التعليمية ، فضلا عن ضرورة وعيه وقدرته على تحديد احتياجات مؤسسته وأهدافها ووظيفتها ، وما الذى ينبغى عليها تحقيقه ، ومن الذين سيشاركون فى التنفيذ ، وفى ماذا بالتحديد ، وأين ، وكيف ، ومتى سيتم العمل وكيف ومتى يتم التقويم ، ومتى يتم الانجاز . . . وهكذا . . . وحيث يتم تضمين ذلك كله فى شكل برنامج سنوى موزع الى الشهور والاسابيع ، ومبينا به الاهداف والاحتياجات ، وخطوات العمل أو الفعل ، وتحديد المسئولين عن التنفيذ ، والتنسيق فيما بينهم ، وكيفية ومستوى التنفيذ ، وأسلوب المتابعة والتقييم ، ومدة التنفيذ ، وكيفية قياس مستوى الاداء والحكم على ما تم تنفيذه . ثم يستخرج من هذا البرنامج أجندة سنوية موضح بها الاحداث والمعلومات الرئيسية فى خطة عمل المدرسة بحيث يكون جميع العاملين بالمدرسة على علم ووعى تامين بها ومستويات كل منهم فيها .

ب - تحديد كيفية قضاء وقت المدير على مدار الاسبوع :

يستطيع المدير " ادارة وقته " على مدار الاسبوع ، عن طريق قدرته على تحديد ما يفعله فى الواقع أسبوعيا ، بحيث يمكنه ادخال بعض التعديلات أو التغييرات على مجالات قضاء الوقت أو الفترات الزمنية التى يتم استغراقها فى كل مجال وذلك فى ضوء الاحتياجات والانشطة والمهام الاساسية التى ينبغى له القيام بها واحداث نوع من التوازن فى الوقت الذى يتم استغراقه فى كل منها بما يتناسب مع ضرورة وأهمية كل حاجة أو نشاط أو مهمة . ويمكن أن يسهم الشكل المبين فى التعرف على كيفية قضاء المدير لوقته ، حيث المطلوب أن يملأ بياناته يوميا ، وعلى مدى عدة أسابيع ، وكما تحدث بالفعل ، ثم يمكنه فى ضوء ذلك إعادة النظر فى ادارته لوقته ، ويلاحظ أنه يمكن تطبيق هذا البيان فى المدارس التى تعمل بنظام اليوم الكامل (من الصباح حتى فترة ما بعد الظهر) أما اذا كان المدير فى مدرسة تعمل بنظام الفترات المتعددة فيمكن تحديد اليوم فقط (ولا داعى لتحديد فترة الصباح أو المساء) .

الخميس		الاربعاء		الثلاثاء		الاثنين		الاحد		السبت		أيام الاسبوع
م	ص	م	ص	م	ص	م	ص	م	ص	م	ص	
												التدريس
												زيارة الفصول
												أعمال مكتبية
												اتصالات
												مقابلات مع معلمين
												مقابلات رسمية
												مع مسئولين
												استشارات ومقابلات مع
												أولياء الامور
												مقابلات مع موجهين

ح - تحديد كيفية قضاء وقت المدير على مدار اليوم المدرسي :

يحتاج المدير أيضا الى وضع مخطط تحليلي لكيفية قضاءه لوقته على مدار اليوم ، ويتطلب منه ذلك وضع تصور تخطيطي يقوم من خلاله بتسجيل المهام التي يؤديها بالفعل منذ بداية اليوم المدرسي وحتى نهايته وتوقيتات أداء أو ممارسة تلك المهام والمسئوليات، وهكذا على مدى عدة أيام أو أسابيع ثم يبدأ في دراسة ذلك المخطط للتعرف على المهام والمسئوليات والانشطة التي يمارسها يوميا ، والفترة الزمنية التي يشغلها كل نشاط ومهمة بحيث يمكن ادخال أية تعديلات يراها المدير مناسبة في كيفية ادارته لوقته ويمكن أن يسهم الشكل التالي في تحقيق ذلك ..

الوقت - ح	الفترة الصباحية										النشاط					
	٣	٦٣٠	٢	١١٦٣٠	١٢	١١٦٣٠	١١	١٠٦٣٠	١٠	٩٦٣٠		٩	٨٦٣٠	٨	٧٦٣٠	٧
																التدريس
																زيارات الفصول
																مقابلات
																زيارات رسمية
																استشارات
																اتصالات
																اعمال مكتبية
																- - -

ويلاحظ أن هذا البيان يمكن تطبيقه في المدارس التي تعمل بنظام اليوم الكامل (من الصباح وحتى فترة ما بعد الظهر) ، أما إذا كان المدير في مدرسة تعمل بنظام الفترات المتعددة فإنه يمكنه تحديد توقيتات الفترة الزمنية التي يمارس فيها مهامه داخل المدرسة فقط.

٥ - مجالات استفادة المعلم من ادارة الوقت ..

يعتبر المعلم بصفة عامة - ومعلم المرحلة الابتدائية بخاصة - ومن معه من تلاميذ مركزا لشبكة علاقات معقدة ومتعددة ومتداخلة ، مرتبطة بالطبيعة الشاقة والمسئوليات المتعددة لمهنة التعليم ، ومن هنا كانت أهمية وضرة وعى المعلم بقيمة الوقت وإدارته بفعالية حتى يتمكن من أداء مهامه ومسئولياته سواء المرتبطة بالمنهج أو التلاميذ أو الأنشطة غير المرتبطة بالمنهج أو الزملاء أو الرؤساء أو أولياء الأمور أو حياته الخاصة ، فالوقت عنصر حاسم ومحورى لذا فهو يتطلب تخطيطا دقيقا وحرصا عليه . وتتعدد مجالات استفادة المعلم من ادارة وقته ويمكن تحديد بعض هذه المجالات فيما يلى . (٣٠)

أ - الوعى بأهمية الوقت ..

يعتبر الوقت موردا مثل المال والمعدات ، الا أنه غالبا ما يكون متاحا للمعلم وللدرسة بصورة أسرع وربما أكبر منهما ، ومن بين أهم خصائصه أيضا أنه قد يصعب الامداد به فى بعض المواقف وحتى اذا توفر الوقت فى مثل هذه المواقف فإنه قد يكون بلا جدوى ، كما أنه قابل للتلف والضياع الا انه لا يمكن تخزينه أو تجميده ، فالوقت يمر وينقضى ، وفى معظم الحالات لا يمكن تعويضه فليس هناك بديل للوقت . وبخاصة وقت التعليم داخل حجرات الدراسة ، لذلك فمن المهم زيادة الحرص على استخدام هذا الوقت والاستفادة منه . " ادارته " وليس معنى ذلك اقتراح تنظيم كل ثانية منه ، ولكن أن تكون واعين به وبخصائصه

* الفريدة ، ومن هنا كانت أهمية أن يحسب المعلم - ولو تخريبيا - كم من الوقت يقضيه مع تلاميذه داخل حجرة الدراسة في مواقف تعليمية ، وكيف ينفق هذا الوقت ، وما بدائل هذه الكيفية ، وهل طبق بعضها في محاولة منه لاستثمار وقته ووقت تلاميذه بطريقة أكثر نفعاً ، وهل شعر بأن الوقت مورد نادر جداً ، وهل يسعى بوعي وعقلانية في تطبيق خطوات تمكنه من تقليل الحد الأدنى لهدر الوقت ، فإذا كان المعلم يشعر بذلك ، ويفعل ذلك ، فإنه يكون على وعي بأهمية الوقت.

ب - تحديد الواقع الفعلي لكيفية قضاء المعلم لوقته ..

ويمكن تحديد هذا الواقع فعليا داخل حجرة الدراسة وخارجها اما عن طريق وجود سجل للوقت مع المعلم يقوم فيه بتسجيل ما يؤديه على مدى اليوم وعلى مدى الاسبوع وبشكل منتظم سواء خلال العمل داخل حجرة الدراسة أو أثناء أوقات الراحة ، ويمكنه تسجيل ذلك خلال أوقات الراحة فيما بين الحصص ، أو خلال الفسحة ، كما يمكن أن تتم عملية تحديد هذا الواقع الفعلي لكيفية قضاء وقت المعلم عن طريق تسجيل الاحداث والانفعال والانشطة ذات الدلالة (الهامة) كما تحدث بالضبط مع تسجيل ملاحظات حول الوقت الذي تستغرقه كل منها ، وبعد ذلك يمكن النظر في هذه السجلات ومراجعتها في ضوء ما يجب أن يكون أو في ضوء ما كان يوجد المعلم أن يفعله ، ثم يعيد ترتيب أولوياته في قضاء وقته مع ضرورة تركيز المعلم على " نوعية الوقت الذي يقضيه مع تلاميذه أو الذي يقضيه التلاميذ في عملية التعلم وليس التركيز فقط على كم ذلك الوقت^(٣١) هذا بالإضافة الى كيفية توزيع ذلك الوقت على المهام والتلاميذ بما يتفق مع كيفية تنظيمه لحجرة الدراسة سواء كان التلاميذ يعملون كفريق أو كمجموعات ، أو بشكل فردي .

ج - تحديد أولويات عمل المعلم داخل المدرسة ..

ان اساليب ونتائج ادارة الوقت يمكن أن تفيد المعلم في تحديد أولوياته ويتطلب ذلك وجود خطة وتنظيم جيدين وطويلي المدى لحجرة الدراسة ، والمهام المعلم داخلها وخارجها متضمنه أولويات يحددها المعلم لنفسه في ضوء ممارسته السابقة وفي ضوء الاغراض التي ينبغي عليه تحقيقها ، ويمكن أن تتمحور تلك الخطة حول العناصر التالية :-

- ما الذي يجب على فعله اليوم ؟ - ما الذي سوف أفعله اليوم بالفعل ؟
- ما الذي أرغب في فعله اليوم ؟

وإذا استطاع المعلم أن يحدث توازنا بين تلك العناصر كلما كان ذلك أفضل لأن ذلك سوف يتيح له أن يفرق بين ما هو أهم ، وما هو مهم ، وذلك تبعا لمدى أولوية كل منهما ويتبع ذلك تحديد ما تحتاجه عمليات التنفيذ من امكانات وطاقات ووقت ، هذا مع التأكيد علو أن يكون الوقت الذي يقضيه المعلم مع التلاميذ مركزا على عمليات المناقشة فيما يؤكدونه من أعمال وكيفية أداءهم لها التركيز على اللقاءات والتقييمات وتوجيه النقد بها يتيح أكساب المعلم العدد والتنوعية المناسبة من المهارات التخطيطية والتنظيمية والتنسيقية المناسبة والتي تكفل له امكانية ادارة وقته بكفاءة عالية .

د - زيادة قدرة المعلم على قضاء وقت العمل بكفاءة وفعالية ..

تفيد ادارة الوقت - حينما يكتسب ويمارس المعلم مهاراتها - في زيادة قدرته على قضاء وقته في العمل المدرسي بفعالية حيث يمكنه تنظيم اليوم المدرسي لتلاميذه بطريقة اكثر نفعاً مع عدم اغفال مشاركتهم في هذا التنظيم دعماً لعمليات التنظيم ذاتها من جانب وإكسابهم مجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك من جانب آخر، هذا بالإضافة الى أن تكون معظم أساليب الاتصال وعملياته بين المعلم وتلاميذه متمركزة حول المهام والأنشطة التي يمارسونها وكيفية ادائها ودائل تلك الكيفية ، اكثر مما تركز على عمليات الضبط والتحكم والتوجيه ، وأن يكون المعلم قادراً على اثارة وجذب انتباه تلاميذه فيركز على المحاور الاساسية المشتركة لمجالات اهتمامهم داخل حجرة الدراسة أو خارجها فضلاً عن قدرته على النظرة الشمولية لهم من خلال الاتصال الفردي ، فيخصص وقتاً للتعليم الفردي بالتوازن مع التعليم الجماعي ، مع ضرورة أن تكون للأنشطة خارج حجرة الدراسة سواء كانت منهجية أم غير منهجية نصيب مناسب من وقته ويمكن أن يستثمر فيها بعضاً من أولياء أمور التلاميذ الذين يستطيعون اثراء ممارسة تلك الأنشطة فضلاً عن غيرهم من المتخصصين في البيئة بالإضافة الى الامكانيات البيئية الأخرى ، فان ذلك كله يتيح بالفعل زيادة فعالية قضاء المعلم لوقته في المدرسة بما ينعكس بالضرورة على زيادة فعالية التعليم والمؤسسة التعليمية .

المراجع

1. Charles.. Armin : Education Today For the world of Tomorrow
Mcmillan pub. Co., New York, 1984, p. 9.
- ٢ - وزارة التربية والتعليم، الادارة العامة للحاسب الآلي بالاحصاء : الاحصاء
الاستقراي السنوي للحلقة الأولى من التعليم الاساسي
(السنوات من ١٩٨٩ حتى ١٩٩١)
- وزارة التربية والتعليم، الادارة العامة للخطة والموازنة : ميزانية وزارة التربية
والتعليم خلال السنوات من (١٩٧٧/١٩٧٨) حتى
(١٩٨٧/٨٦)
3. Brian Knight: Nabagubg School Finance, Heinemann Educational Books,
London, 1983, PP. ١68 - ١70
- ٤ - جى. أ. فانزيني، (ترجمة) عبد الله عبد الدائم: الجمود والتجديد فى
التربية المدرسية، بيروت، دار العلم للعلايين
ص (٥٠٢)
- ٥ - المرجع السابق : ص (٥٠٣)
6. John I. Good Lad: Facing The Future P. ١66
- ٧ - جى. أ. فانزيني، ترجمة عبد الله عبد الدائم: مرجع سابق ص. (٤٥٠)
8. Brian Knight: OP.Cit., P. ١70
9. John I Good Lad: OP. Cit.P. ١73
See too :-
- Brian Knight: OP. Cit., P. ١68
- ١٠ - جى. أ. فانزيني، ترجمة عبد الله عبد الدائم: مرجع سابق، ص. (٤٧٩ - ٤٨٠)
11. Brian Knight :- OP. Cit., P.P. ١65 - ١70.
12. Charles Ed. Today.. O.P. Cit.
- ١٣ - مسند الامام أحمد بن حنبل، ج (١)، ص. (١٦٣)
- ١٤ - صحيح البخارى، الباب الأول، من كتاب الرقاق، ص (١٢٤)
- ١٥ - الآيتان (١٠ - ١١) من سورة المنافقون
- ١٦ - صحيح الترمذى، الباب الاول، من كتاب صفة القيامة ص. (٢٦٤)
- ١٧ - المستدرك على الصحيحين للحاكم النيسابورى، ج (٤)، كتاب الرقاق، ص
(٣٠٦)
18. Karger and Bayha: Engineered work Measurement, Industrial Perss Inc.,
Newyork,

19. Ralph M. Barnes: Motion and Time study, Design And Measurement of work, John wiley & sons, Newyork 1980, P.P (1-5)
20. Anastasi: Fields of Applied Psychology, Mc.Grow- Hill, London, 1964, P.P (21-26).
21. Karger & Bayha: OP. Cit., P.P.(32-69)
22. Daune P. Schultz: Psychology and Industry Today, Mocmillan Pub. Co., Inc., Newyork, 1978, P.P.(159-170)
23. Frank w. Banghort & Albert Trule: Schuc. Planning, Macmillan Pub. Co., Newyork, 1973, P.P. (10-13)
24. Ibid : P.P (151-176)
25. Maribeth Gettinger: Achievment as afunction of time spent in Learning, and Time Needed For Learning, In American Ed. Research Journal, Fall 1984, VoL(2) No.(3) P.P (617-628).
26. Anne Haas Dyson: Value of Time off Task, In Harvard Educ. Review, vd. (57) No. (4), November 1987, P.P. (396-417).
27. Brian Knight: OP. Cit., P.(100).
28. Ibid., P.P. (104-105).
29. Christopher Dat, et al.: Managing Primary schools, Aprofessional Development Approach, Harper Educ. Press, Landon, 1985, P.P. (87-90).
30. Iancriage (Ed.): Managing The Primary classroom, Longman, London, 1983, P.P. (81-93).
31. Penelope, et al., student's cognitions and Time on Task During Math. Instruction, In American Educ. Research Journal, OP. Cit., P.P. (487-515).