

الفصل الثالث

التنظيم

الفصل الثالث التنظيم

مفهوم التنظيم:

هناك العديد من مفاهيم التنظيم، حيث أهتم الإداريون والباحثون بوضع مفهوم للتنظيم منها:

- التنظيم هو عبارة عن كافة الأنشطة التي من شأنها أن تؤدي إلى إنشاء هيكل من الأعمال.
 - عرف بأنه الإطار الذي بموجبه يتم ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة.
 - كما عرف بأنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يعمل على تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
 - وعرف بأنه تحديد وتنسيق الجهود المشرية لتحقيق الأهداف المقررة، وتنفيذ السياسات المرسومة بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن.
 - كما عرف التنظيم بأنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بنا إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.
- يتضح من هذه المفاهيم أنها تتفق جميعاً على أن التنظيم هو تحديد العمل وتوزيعه على العاملين بحيث يتم إعطاء كل شخص عملاً مستقلاً وواضحاً خاصاً به، وفي ذات الوقت ينسيق هذه الأعمال بالطريقة التي تمكن المؤسسة التربوية (الروضة) من إنجاز أهدافها المحددة، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن التنظيم كعملية إدارية يتكون من الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الأعمال المتسقة من أجل تحقيق أهداف الروضة، كما أنه يتم من خلاله تحديد الآلات المناسبة، والمواد المناسبة.

والكفاءات البشرية من أجل تحقيق وإنجاز الأعمال المختلفة للوصول إلى الأهداف المحددة.

والتنظيم هنا يعني مجموعة العمليات التي تقوم بها إدارة الروضة من أجل تحقيق أهداف الروضة التي تم تحديدها مسبقاً، فإدارة الروضة تقوم بتنظيم العمل بالروضة طبقاً للأساليب العلمية في تربية الأطفال.

يتضح من ذلك أن التنظيم يعتبر عملية أساسية وضرورية لإدارة الروضة، حيث يتم من خلاله تحقيق أهداف الروضة، وضمان الكفاءة في أداء الأعمال، وتحقيق نوع من التعاون كشرط لإنجاز هذه الأعمال المختلفة.

لذلك يعرف التنظيم بأنه توزيع أوجه النشاط المختلفة بالروضة على العوامل بها مع تفويضها السلطة لإنجاز ما أسند إليهن من أعمال في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وبأعلى مستوى للأداء.

ومن الواضح إن التنظيم يقوم على التعاون بين العوامل في الروضة، هذا بالإضافة إلى أنه يوفر الوقت، ويقلل من التكلفة الاقتصادية، ويعمل على النهوض بمستوى أداء العوامل بالروضة في اتجاه تحديد الأهداف المحددة لها، وبالتالي فهو ليس هدفاً بحد ذاته بقدر ما هو وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة

وفي ضوء ذلك يمكن القول أن التنظيم هو قيام إدارة الروضة بتقسيم العمل وتوزيعه بين المعلمات وتحديد اختصاصات كل معلمة تحديداً يتقادم الخلط والتكرار والتداخل بينها، والربط بين المعلمات ببعضهن بشبكة من العلاقات تكفل سير العمل في الروضة بكفاءة عالية، والتنظيم يطلق على الجهود التي تبذل بقصد

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواجية وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

فالتنظيم داخل الروضة يعني تقسيم أوجه النشاط التربوي اللازم لتحقيق أهداف الروضة وخططها، فالروضة مكونة من مجموعة من الأفراد، مديرة، معلمات، إداريات، أخصائي اجتماعي، أخصائي نفسي، طبيب، ممرضة، أمين مخزن. من هنا يمكن القول إن تنظيم العمل يتطلب تكليف كل فرد من هؤلاء بمهام معينة، بمعنى آخر بمسؤوليات معينة ومحددة، ومن أجل نجاح التنظيم، فإنه من الضروري التنسيق بين الأفراد والأعمال والوسائل.

أهمية وظيفة التنظيم بالروضة:

لما كان التنظيم عبارة عن تنسيق الجهود البشرية في الروضة لإمكانية تنفيذ الخطة الموضوعية بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاءة ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة. حيث أن كل روضة لها ظروفها الخاصة بها، والتي يجب أن يوضع في الاعتبار، والتنظيم ليس هدفاً في ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف الروضة. من هنا تأتي أهمية التنظيم للروضة والتي تتمثل في الآتي:

- زيادة الفاعلية الإدارية. وهذا يتم نتيجة لتوزيع الأعمال بين العاملين في الروضة والتنسيق بينهم وبالتالي يمنع التداخل بينها، فكل فرد من العاملين في الروضة مسئول عن اختصاصاته ومسئوليته المنوط بها، كنا نوضح أهداف الروضة ويتم توجيه الجهود المختلفة لتحقيقها.
- تحديد المسؤوليات والمهام، حيث أن كل عضو من العاملين في الروضة يعرف المسؤوليات والمهام والأنشطة التي يقوم بها، كما يعرف نوع السلطة الممنوحة له ومدى استخدام هذه السلطة.

- يساعد التخطيط إدارة الروضة في القيام بسقية الوظائف الإدارية، فمهما توفر للروضة من تحصيل جيد، وتمويل جيد فإن هذا لا يتم إلا إذا كان هناك تنظيم جيد.
- إن الروضة كمؤسسة تربوية تعتمد في تمويل معظم برامجها من رسوم التحاق الأفعال، وأحياناً التبرعات، ومثل هذا العمل ليس لديه الكفاية من الأموال يحتاج إلى تنظيم لتعويض النقص في التمويل، وذلك محاولة الاستفادة من إمكانات البيئة، وتوظيف هذه الإمكانيات بأنسب الأساليب.
- إنه عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين الجهود الفردية والجماعية للعاملين بالروضة وبالتالي يقل احتمال التعارض والتداخل وضباع الجهد، وذلك لأن الجهود الفردية عندما تنظم تنظماً سليماً تكون متوازنة ومتناسقة ويعمل داخل حدود مرسومة، وهذا التنظيم يساعد على توجيهها نحو الهدف المشترك المحدد للروضة.
- يعمل التنظيم على توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بين العاملين بالروضة بأسلوب رسمي ومقنن رغم أنه لا ينبغي ولا يستطع أن يتجاهل الاتصالات غير الرسمية التي يعكسها التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم.
- يكر عن طريق التنظيم توصيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال التي تتم داخل الروضة، وهذا يعني أن تحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول.
- يبنى التنظيم الجوانب الملائم والمناسب لتدريب العاملين بالروضة بخلاف فئاتهم، وتنمية مواهبهم، وتزويدهم بما هم في حاجة إليه، مما يحفزهم ويضاعف من إحصائهم وولائهم ويشكل تصرفاتهم وما يتخذه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض.

- إنه يمكن من طريق التنظيم الجيد أن يتحقق استخدام الطاقات البشرية والمادية بالروضة أفضل استخدام لتحقيق الهدف المنشود بأقل تكلفة مالية وبأقل مجهود بشري.
- عن طريق التنظيم يتم توجيه وتقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد العاملين التوجيه السليم والسديد.
- يعمل التنظيم على تنمية القيادات الإدارية، حيث أنه من خلاله تقوم القيادات الإدارية بتأدية أنشطة عديدة ومتنوعة مما يكسبهم مهارات جديدة وعديدة.

أهداف التنظيم

إن التنظيم الجيد هو الذي يمكن أن يعمل على تيسير وكيفية استغلال الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها لصالح طعل الروضة من تربيته وتعليمه. ولذلك فإن التنظيم يعمل على تحقيق العديد من الأهداف حددها بعض المربين في الآتي:

- ١- الهدف القانوني: ويقصد به إتباع القوانين والتشريعات التي تؤثر في هيكل التنظيم وبنيتها الأساسية ومدى فعاليتها وتحديد صلاحيتها.
- ٢- الهدف الوظيفي: ويقصد به توصيف معايير الأداء ووضعها بحيث يجد الموظف نفسه في المكان المناسب له ويتم إشباع احتياجاته.
- ٣- الهدف الفني: ويقصد به السيطرة على الأمور الإدارية والإبداع والتجديد فيها وتحقيق أهداف التنظيم مجتمعه.
- ٤- الهدف الشخصي: ويقصد به أن مديرة الروضة تسعى إلى تحقيق أهداف الروضة بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الشخصية والتي تشبع احتياجاتها ومتطلباتها الاجتماعية أو الاقتصادية.

د- الهدف العام: ويقصد به المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة بالنسبة للتربية.

أسس التنظيم:

من أجل أن يكون التنظيم فاعلاً وجيداً لا بد من توافر مجموعة من الأسس التي يقوم عليها، وهذه الأسس هي:

- أن تكون الإدارة فاعلة.
 - أن تكون الأهداف واضحة وبحددة بدقة ويمكن تنفيذها وقياسها
 - أن يكون تخصصات العاملين متناسد مع مسؤولياتهن المنوطة بهن ولديهن استعداد للعمل.
 - أن يكون هناك توزيع أمثل للاحتصاصات والمسؤوليات.
 - أن تتوافر خطيط الاتصال الفاعلة بين العاملين في الروضة.
- ويضيف بعض المربين إلى هذه الأسس بعض الأسس الأخرى التي يقوم عليها التنظيم الإداري والتي من أهمها ما يلي:
- عدم الازدواجية في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملات في الروضة بحيث يصل جميع الأوامر والتوجيهات لهن من خلال مديرة الروضة
 - أن تأخذ مديرة الروضة بأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات حسب ما تتطلب حاجة العمل وبمصلحته. حيث يساعد ذلك على سرعة اتخاذ القرارات واحراز العمل، والتنسي مع طرود البنية ورفع الروح المعنوية للعاملات، وظهور الأفكار الجديدة، وعدم حصول ازدواجية في اتخاذ القرار
 - الالتزام بأن تكون جميع مظاهر التنظيم الإداري في الروضة مبررة في ضوء قدراتها على الإسهام في تحقيق أهداف الروضة

- أن تتم سلوكيات مديرة الروضة بتوجيه ايجابي نحو ممارسة عمليات تفويض فعالة للمهام وما يوازئها من صلاحيات مع عدم تخليها عن حقها ومسئولياتها في المتابعة
- أن تتعامل مديرة الروضة مع المستجدات التربوية من تغيرات وبدائل وأفكار قائمة علي ثقافة عالية لهذه المستجدات مع الأخذ بعين الاعتبار لقيم مجتمع الروضة وبيئتها الخارجية
- أن توفر البنية التنظيمية التربوية بالروضة سبلا لحماية ممارسة الأداء من مسaire الأهواء والانغماس في التفاعلات المتطرفة أو الانحراف وراء صراعات فكرية متعنتة
- أن توفر البنية التنظيمية للنظام التربوي السياسات الإدارية التي تهيئ فرصا للتواصل التفاعلي بين مديرة الروضة والعاملات، بحيث توفر فرصا لتقديم الاقتراحات والأفكار

فوائد التنظيم:

- إن لوظيفة التنظيم العديد من الفوائد في العملية التربوية بالروضة التي يمكن تحقيقها، من هذه الفوائد ما يلي:
- يعمل التنظيم على تحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بالروضة، والابتعاد عن الازدواجية في الأعمال والتضارب بينها مما يترتب عليه سير العمل في مساره الصحيح والمحدد له، فعندما ننظم الجهود تنظيمًا سليمًا تكون متوازنة ونعمل داخل حدود مرسومة مما يساعد على تحقيق الهدف.
 - يساعد على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الأفراد العاملين بالروضة بأقصى درجة ممكنة، حيث يتم توزيع الأعمال بينهم على درجة الكفاءة والتخصص في العمل.

- العمل على تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.
- يحدد التنظيم المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الأفراد العاملين بالروضة، كما يحدد الخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل، والتي تعتبر ملزمة للأفراد في قيامهم بوظائفهم، من هنا يمكن القول أن التنظيم يحقق أسلوباً جيداً للرقابة على أداء العاملين.
- يعمل التنظيم القائم على أساس علمي على الاستعداد الأمتل للموارد المالية والبشرية للروضة، حيث أنه يحقق وفرة في هده الموارد.
- يعمل التنظيم على توحيد جهود الأفراد العاملين بالروضة، والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع الأفراد.

خطوات التنظيم :

- إن وضع التنظيم ليس مسألة ارتجالية، وإنما يجب على إدارة الروضة أن تصح في الاعتبار أن عملية التنظيم عملية محاطة، ويتطلب أداؤها إنشاء عدة خطوات من أهمها
- تحديد الأهداف، إذا كان التخطيط يتم بتحديد الأهداف، فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق الأهداف، لذلك من الضروري أن ينبع من هذه الأهداف ويتوافق معها ويعمل على تحقيقها، فإذا ما تم تحديد الأهداف بصورة دقيقة، أمكن تحديد التنظيم الذي يتناسب مع هذه الأهداف وبمعالتيها.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث أن تحقيق الأهداف يتطلب ضرورة تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويتطلب

ذلك من مسيرة الروضة إعداد المهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (الأعمال المتكررة) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

- تجميع هذه الأنشطة في شكل تقسيمات تنظيمية وفقاً لأسس وقواعد تقسيم الأعمال، ففي هذه الخطوة نجد أن مديرة الروضة مطالبة بإنجاز ثلاث عمليات هي:

- ١- فحص كل نشاط ثم تحديده لمعرفة طبيعته
 - ٢- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات
 - ٣- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي
- تفويض العمل والسلطات وتعد هذه الخطوة مهمة في بداية وإثناء العملية التنظيمية
- تصميم مستويات العلاقات، ففي هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل حيث إن الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:
- ١- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة
 - ٢- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة

شروط التنظيم الجيد:

- من الملاحظ أنه إذا تكنت إدارة الروضة من تحقيق الأهداف المرجوة فإن هذا يرجع إلى التنظيم الجيد، ولكي يكون التنظيم جيداً، وبالشكل الذي يمكن إدارة الروضة من النجاح في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها الروضة، فإنه يجب على إدارة الروضة مراعاة بعض الشروط التالية.
- التوافق بين التنظيم وبين الأهداف التي تعمل إدارة الروضة على تحقيقها، بمعنى آخر لا يوجد تعارض بين التنظيم الخاص بالإدارة وبين أهداف الروضة،

وهذا يتطلب من إدارة الروضة إعداد التنظيم بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها بفاعلية.

- أن يتصف التنظيم بالبساطة والوضوح، وذلك من أجل تبسيط وتسهيل فهم العاملين بالروضة، وأيضاً أولياء الأمور لعملية التنظيم واستيعابها والتعامل معها.

- أن يكتن التنظيم شاملاً على تحديد واضح لواحيات ومسئوليات كل فرد من العاملين بالروضة، كما يشتمل على تقسيم الأعمال التي يتطلب الأمر القيام بها لتحقيق أهداف الروضة، طبقاً للتخصص حتى يتم أداء الأنشطة بأعلى مستوى من الكفاءة.

- أن يتضمن التنظيم تحديداً واضحاً لنطاق الإشراف الخاص بمديرة الروضة أو معاونيها حتى يعرف كل واحد من العاملين في الروضة المشرف المسئول الذي يشرف عليه ويتلقى منه التعليمات. الأمر الذي يساعد على تلافي حدوث تعرض أثناء أداء العمل وأسباب أداء الأعمال بكل سهولة ويسر.

- أن يتصف التنظيم بالمرونة، أي يكون سهل التعديل والتغيير، وذلك حتى يتناسب مع ما يطرأ من تغيرات والتي تتطلب تعديلاً في الأهداف أو على الطرق والأساليب التي تتبناها في أدائها لأعمالها.

عوامل نجاح التنظيم الإداري بالروضة:

يرجع العبر من العوامل التي تساعده على نجاح التنظيم الإداري بالروضة وخصها بعض

(الربيعي، ١٩٩٦)

- الاهتمام بإعداد مديرات رياض الأطفال إعداداً جيداً قبل توليهم المهام الإدارية، وتبني مبادئ خاصة في إعدادهن مثل مبدأ الكفاءات الإدارية.

- الاهتمام بتدريب مديرات رياض الأطفال علي المستجدات والنظريات الإدارية الحديثة، وخاصة ما يتعلق بالتغلب علي الصعوبات المختلفة التي تواجههن أثناء عملهن الإداري.
- الاهتمام بالتنمية المهنية بصفة مستمرة لمديرة الروضة وذلك بالانضمام إلي الدورات التدريبية أثناء الخدمة.
- توفير البيئة المدرسية المناسبة لمديرة الروضة لممارسة مهامها الإدارية من حيث تهيئة الماني المدرسية، الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة التربوية المختلفة.
- ضرورة توزيع العمل الإداري داخل الروضة وتوزيع المهام والمسئوليات علي المعلمات وذلك بوضع مجموعة من الإجراءات الأساسية التي يجب إتباعها للتغلب علي أي مشكلة
- توفير الاحتياجات الأساسية من أجهزة ووسائل تعليمية ومعادل بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم والمجتمع.
- وضع آلية محددة للتعامل مع إدارة رياض الأطفال بتدريبية التربية والتعليم فيما يخص صنع القرارات ومناقشتها والعمل علي تنفيذها
- توعية أولياء أمور الأطفال بأهمية التعاون مع المعلمات ومديرة الروضة لتحسين العملية الإدارية
- تقديم برامج تدريبية لكل من المعلمات لتحسين العملية الإدارية داخل المؤسسة التربوية.
- توعية المعلمات بأهمية الوسائل التعليمية.
- عقد اجتماعات دورية بين المعلمات ومديرة الروضة وأولياء الأمور لمناقشة ما يواجهه الروضة من قضايا ومشكلات إدارية.

أدوات التنظيم الإداري بالروضة :

لما كانت عملية التنظيم من العمليات الإدارية المتعددة الجوانب، فإن هذا يستلزم من إدارة الروضة للقيام بهذه العملية أن تستعين ببعض الأدوات التي يمكن استخدامها لأداء عملية التنظيم وفق الأسس العلمية، وفي نفس الوقت يكون التنظيم متفقاً مع الواقع. ومن هذه الأدوات ما يلي:

أ - السجلات:

من الأمور التنظيمية لروضة الأطفال أن يكون لدى إدارة الروضة مجموعة من السجلات توضح طبيعة العمل بها ومساره وتنفيذه، وما قامت به الإدارة من تخطيط، ومن الواضح أن هذه السجلات تختلف من مؤسسة تربوية إلى أخرى طبقاً لظروف العمل بها، ومن أهم هذه السجلات التي ينبغي على إدارة رياض الأطفال الاحتفاظ بها ما يلي

١ - سجل الروضة.

وهو عبارة عن سجل يشمل جميع الأعمال التي تتم في الروضة طوال العام الدراسي، وهذا السجل يشمل ما يلي

- مواعيد الالتحاق بالروضة وشروط الالتحاق بها.
- مواعيد الاجتماعات بصفة عامة واجتماعات مجالس الأمناء
- مواعيد تقديم التقارير الشهرية والسنوية والدورية
- مواعيد تنفيذ الأنشطة التربوية والرحلات وغيرها من الأنشطة.
- مواعيد العطلات الرسمية والموسمية طوال العام الدراسي.

٢ - سجل معلمات الروضة

وهو عبارة عن سجل يشمل أسماء المعلمات العاملات بالروضة ومؤهلاتهن، وتاريخ الحصول عليها، وبياناتهن الشخصية والوظيفية، وعناوينهن الدائمة

٣- سجل أطفال الروضة:

هو عبارة عن سجل يشمل أسماء الأطفال وبياناتهم الشخصية وأهوية وكاملة، وصعوفهم التي يوجدون فيها، وبيانات عن أولياء الأمور من حيث أعمالهم ووظائفهم وعناوينهم الدائمة كاملة.

٤- السجل اليومي:

وهو عبارة عن تقرير يومي يوصف فيه ما يتم في اليوم الدراسي بالروضة ويشمل الأعمال التربوية، والأنشطة المختلفة (المسابقات والزيارات) التي يقوم بها المسؤولون للروضة، وجميع التعديلات والتعبيرات الطارئة على سير العمل التربوي في الروضة.

٥- سجل حضور معلمات الروضة:

وهو عبارة عن سجل يشمل مواعيد حضور وانصراف معلمات الروضة اليومي، وبيانات عن انتظامهم وتأخرهم وانقطاع كل منهم عن العمل بالإضافة إلى بيانات عن أجازاتهم المرضية وأحاراتهم العارضة، وذلك من أجل تحقيق المتابعة الجيدة لهم، والمحافظة على سير العمل وانضامته، ويمكن عمل سجل للإداريين والعمال بالروضة على نمط سجلات المعلمات.

٦- سجل مبنى الروضة:

وهو عبارة عن سجل يتضمن كل البيانات عن مبنى الروضة، ويشمل نوع المبنى (حكومي، دستاجر) عدد القاعات الموجودة بالمبنى وما تحتويه من أثاث ومنقولات ومفروشات، كما يتضمن هذا السجل ما يوجد بالروضة من وسائل تعليمية وأدوات وأجهزة.

٧- سجل المهدة المستديمة:

وهو عبارة عن سجل يتضمن بيانات عن الأدوات والأجهزة التي تستخدم على المدى البعيد الطويل، وذلك عن أنواعها ومواصفاتها، حالتها التي عليها عند تسجيلها، تاريخ وصولها للروضة، وينبغي على إدارة الروضة مراعاة بيانات هذه الأدوات والأجهزة، ومعرفة ما أضيف إليها، ومعرفة القالف منها كل عام دراسي.

٨- سجل المهدة المستهلكة:

وهو عبارة عن سجل يتضمن الأدوات والأشياء التي تستهلك في الاستخدام طوال العام الدراسي مثل الطباشير بأنواعه والورق والمطهرات، أدوات النظافة.

ب- التقارير:

يقوم القائم بالتنظيم بالاطلاع على التقارير الدورية، لأن هذه التقارير سوف تده ما يحتاجه من بيانات ومعلومات خاصة بالعمل داخل المؤسسة التربوية، مثل التقارير الدورية الخاصة بالأنشطة المختلفة، تقارير أداء العاملين، تقارير خاصة بالبرنامج التربوي وغيرها، هذا بالإضافة إلى التقرير الذي تعدده المديرة لرفعها إلى الجهات الإدارية الأعلى متصفاً بتحديد الهدف، الأعمال والأنشطة المختلفة، مراحل وحطوات العملية التنظيمية.

ج- دليل التنظيم:

وهو عبارة عن كتيب يشتمل على معلومات بصورة تفصيلية تتضمن الاختصاصات والسلطات المختلفة، والبيانات المختلفة عن الوظائف والأعمال التي تتم داخل الروضة التي يقوم بها العاملون، والإشراف على هذه الوظائف. وهذا الدليل يفيد العاملين داخل الروضة وحارجها، كما يفيد كل منهما في التعرف على المشكلات عند إعادة النظر في التنظيم أو تحديد الحاجة إلى تعديله وتطويره.

(د) النشرات والتعليمات:

كثيراً من إدارات الروضة تكتفي بإصدار التعليمات والنشرات المتضمنة تحديد الاختصاصات والأعمال والمسئوليات التي يقوم بها العاملون في الروضة. لذلك فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة الرجوع للتعليمات والنشرات التي تصدرها الإدارات الأعلى للحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاجها العاملون بإدارة الروضة.

مهام مديرة الروضة في التنظيم:

يقع على عاتق مديرة الروضة العديد من المهام التنظيمية، منها ما يتعلق بالعاملات في الروضة، ومنها ما يتعلق بالجانب الإداري للتنظيم، ويمكن توضيح ذلك علي النحو التالي: فبالنسبة للعاملات فإنه ينبغي علي مديرة الروضة مراعاة ما يلي أثناء تعاملها معهن داخل الروضة:

- إقامة علاقات إنسانية بينها وبينهن قائمة على الاحترام المتبادل والمودة.
- إشراك العاملات في عملية صناعة اتخاذ القرار.
- تقديم الحوافز المناسبة لهن سواء كانت هذه الحوافر مادية او معنوية.
- مساعدة المعلمات على اكتشاف قدراتهن وتنمية مهاراتهن والنحوص بها.
- مشاركتهن في تدبير حلول مناسبة للمشكلات التي قد يواجهونها سواء كانت شخصية أو عملية.
- احترام القيم والعادات والاتجاهات الإيجابية التي يتصف بها العاملون في الروضة.

أما المهام التي تتعلق بالبنات الإداري للتنظيم فهي

- التأكد من أن كل معلنة داخل الروضة واعية للأهداف المطلوب منها تحقيقها

- توجيه جهود العاملات معها نحو الأنشطة والفعاليات المناسبة لقدراتهن ولأهدافهن.
- تحديد المسؤوليات المبرطة بالعاملات معها، ووضع معايير أداء لكل عاملة داخل الروضة.
- توفير التنسيق والتناعم بين أعمال العاملات داخل الروضة بحيث يمكن تجنب الازدواجية والتضارب في العمل.
- إضافة إلى ما سبق يمكن القول بأنه يقع على مديرة الروضة مسؤولية تنظيم العمل بالروضة، وذلك بتوزيعه على العاملات بالروضة. فمديرة الروضة لا تحطط للأشياء نظرياً، وإنما تعطيها شكلاً عملياً. وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من العدل، ولئلا فإنه يوحد العديد من المهام والمسئوليات المتعلقة بهذا الجانب تقع على عاتق مديرة الروضة ويمكن تحديدها في الآتي
- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة الروضة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة ومحاسن الأداء والشؤون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القيد البشرية.
- تحديد المسؤوليات المنوطة بكل أحدى الروضة وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملات بالروضة في كافة الحالات المختلفة سواء الإدارية أو الفنية.
- إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطفل والمعلمة، وترابط البرامج ومواعيد الأنشطة المختلفة.
- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة وسهلة.

- تنظيم العمل التربوي، حيث تطلب مديرة الروضة من المعلمات العمل خلال العام الدراسي في شكل مجموعات صغيرة، وهذا سوف يشتمل على اختيار طرق التدريس وتصنيف الأطفال.
 - تنظيم الأنشطة خارج الروضة حيث تقوم مديرة الروضة بالتعاون مع المعلمات بتنظيم الأنشطة في الروضة وحارجها.
 - تنظيم سياسة القبول بالروضة والتحديات منها وإليها، ورسم سياسة التوسع أو النمو المدرسي ودراسة كفاءة الفصول.
 - التمكن من المهارات التنفيذية الخاصة بشئون العاملين والشئون القانونية.
 - تنظيم العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور
- وبالرغم من تعدد المستويات التنظيمية التي تقوم بها مديرة الروضة وأهميتها، إلا أن الواقع وأيضاً الدراسات أشارت إلى أن بعض مديرات رياض الأطفال لهن دوراً قليلاً في الأمور التنظيمية، وهذا يرجع إلى
- فقر أو قلة الاتصال بين الروضة والبيئات والمؤسسات المختلفة.
 - نقص وسائل الأداء
 - قلة معلومات أولياء الأمور
 - الخطأ في طرق وأساليب صرف المالبات.
 - عدم معرفتين بعض الأمور التنظيمية التي تتطلبها الروضة.
- هذا بالإضافة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق الجانب العملي لعملية التنظيم الإداري والتي منها:
- = قلة قدرة التنظيم على مسايرة التغير، وهذا يرجع إلى إهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية، مما يترتب عليه عدم القيام بدوره في تحقيق أهداف الروضة.

= قلة كفاءة التنظيم، وهذا يرجع إلي المغالاة في التفويض مما يؤدي إلي دفع القرارات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك أو المغالاة في تجنب التفويض، وهذا يرجح إلي عدم الثقة في المديرية.

= المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم، حيث تتخذ هذه الطاهرة أشكالاً عديدة منها المغالاة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية مما لا يترك مجالاً للحركة في الظروف الطارئة.

ومن الواضح أن مديرة إدارة الروضة لكي تقوم بدورها في عملية التنظيم يجب أن تكون ملمة إماماً تاماً بالقوانين والتشريعات واللوائح والقرارات التي تنظم العمل بالروضة، وسحيل ملاحظات ناقدة عليها، كما يجب أن تكون على دراية وإمام بقدر كات وواف من المعلومات والمعرفة عن الأعمال اللارم القيم بها في دور رياض الأطفال، وأن تكون على دراية بإصعاف العاملات بالروضة، والأعمال المناسبة لهن، وأن تكون على معرفة تامة بإعداد وبنظيم الجداول الدراسية، كما أنها يجب أن تمتلك الكثير من المهارات التصورية والتنفيذية التي تساعد على تحقيق دورها المنوط بها