الفصل الرابع
التنظيم المدرسي
بالمدرسة الثانوية العامة

يحتوى هذا الفصل على ما يلي :

مقدمة :

وظيفة التنظيم :

١- مفهوم التنظيم وأهدافه .

٢- أهمية التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة .

٣- مبادئ وأسس التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة .

٤- عناصر التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة .

٥- خصائص التنظيم الفعّال بالمدرسة الثانوية العامة .

٦- متطلبات التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة .

٧- واقع ممارسة وظيفة التنظيم في إدارة المدرسة الثانوية العامة .

٨- معوقات وظيفة التنظيم في إدارة المدرسة الثانوية العامة .

الفصل الرابع
التنظيم المدرسي بالمدرسة الثانوية العامة

مقدمة :

لم تعد المدرسة كما كانت قديماً مجرد أداة لنقل التراث الثقافي إلى جيل الصغار وإعدادهم لحياة الكبار ، فقد تغيرت وتطورت وظائفها ، ولم يعد في استطاعة المدرسة أن تقوم بمهمتها ووظيفتها بعيداً عن حياة المجتمع ، وعن مشكلاته وأمانيه وأهدافه ، كما أنه لم يعد في وسعها أن تهتم بالنواحي العقلية فقط للتلميذ ، أو أن تقتصر على خدمة التلميذ وحده ، بل تغيرت وظائف المدرسة تغيراً كبيراً في العصر الحديث بفضل التغيرات التي حدثت في الجوانب المختلفة لحياة المجتمع .

فقد اتسع نطاق هذه الوظائف وزادت توقعات الآباء والمسئولين والناس بصورة عامة عن هذه المدارس ، حيث أصبح نقل التراث إلى جيل الصغار لا يمثل أكثر من وظيفة واحدة من الوظائف العديدة للمدرسة .

ويتناول الفصل الحالي وظيفة التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة ؛ ويتضمن المحاور الآتية :

١- مفهوم التنظيم وأهدافه :

تعد وظيفة التنظيم من الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة ، وقد عرف الباحثون التنظيم عدة تعاريف منها : هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ، ينهضون بأعمال معقدة يرتبطون معاً في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها .

يرى البعض أن التنظيم وظيفة إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها من وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم .

وعرفه آخرون بأنه جانب من جوانب العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وتنظيمها في أقسام ووحدات أو مستويات ومجال عمل في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين العاملين بها .

وعـرف إبـراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن التنظيم بأنه توزيع أوجه النشـاط المخـتلفة علـى أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد وأقل وقت وبأقل التكاليف .

ويـرى الـبعض أن وظـيفة التنظـيم هي تلك الوظيفة التي تعنى بإعداد تصور للمراكـز اللازمة للتنفيذ ووضع الهياكل التنظيمية التي تحدد المستويات الإدارية وحدود الإشراف والرقابة .

وطبقاً لهذا التعريف لوظيفة التنظيم فإنها تشمل ما يلي :

- تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ البرامج والخطط المدرسية .
- تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع المدرسي .
- وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة .
- توزيـع الإمكانات المادية والبشرية على السياسات المدرسية المختلفة وبرامجها بشكل أمثل .

يتضـح مـن الـتعاريف السـابقة لوظيفة التنظيم المدرسي أنها تتفق من حيث ضـرورة تقسـيم العمل إلى وحدات ومستويات وتحديد الوظائف والمسئوليات ، إلا أنها تخـتلف فـي درجـة ممارسـة الوظائف تبعاً للتسلسل الإداري المتبع بالمدرسة ودرجة تفـويض السلطة ، وبالنسبة لإدارة المدرسة الثانوية العامة ، تتدرج السلطة والمسئولية وتتأثر بأنماط الإدارة التي تتبناها وتأخذ بفلسفتها .

ويمكـن وضـع تعريف لوظيفة التنظيم المدرسي على مستوى المدرسة الثانوية العامة كالتالي :

هـي وظيفة إدارية تهدف إلى تحديد كافة الأنشطة والاختصاصات على مستوى المدرسـة الـثانوية العامة وتقسيمها إلى عدة وظائف فرعية ، وتوزيعها على المعلمين بالمدرسـة ، مع توضيح كافة الحقوق والواجبات والالتزامات والعلاقات بينهم ، رؤساء ومرءوسين لتحقيق أهداف المدرسة .

تخـتلف وظيفة التنظيم كوظيفة إدارية بالمدرسة الثانوية العامة من مدرسة إلى مدرسـة أخـرى وفقاً لسياستها واستراتيجياتها التنظيمية في تحقيق أهدافها من حيث : الخـدمات المتعددة التي تقدمها لأفرادها من المعلمين والتلاميذ والإداريين ودرجة ولائهم

لإدارتهـا ، درجـة الجودة التعليمية التي تحققها على مستوى المدرسة . درجة توفيرها للإمكانـات والمـواد اللازمـة ، وتوفير فرص النمو المستمر لأفرادها ، درجة متابعتها وتقيـيمها لعمـل كـل فرد بالمدرسة ، إتاحة فرص التدريب للتحسين المستمر في العمل المدرسـي ، العـناية المـتكاملة للنواحي البدنية والاجتماعية والعمل على أن تكون في صورة جيدة .

مـن هنا يمكن القول بأن وظيفة التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة تتطلب التعاون بـين أفـراد هـذه المدرسـة من : مدير أو ناظر وهيئة التدريس العاملين بها والتلاميذ والإداريـين ، كما تتطلب الفهم التام لمسئوليات واختصاصات كل فرد بها ، وتتطلب أيضاً نـوعاً من الاتصال المنظم ، والدافعية لتأدية المسئوليات والوظائف المدرسية على أفضل وجه ممكن .

أهداف التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة :

يرى الباحثون والمربون أن التنظيم يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- تنفـيذ السياسـة التعليمـية التي تحددها الإدارة التعليمية تبعاً لظروف المدرسة وإمكاناتها .

٢- توضـيح السـلطة والمسـئولية وتوزيعها بين الأفراد والإدارات التنفيذية على مسـتوى المدرسة بصورة منظمة تتماشى مع أهداف المدرسة ومتابعة التنظيم للتسلسل الإداري بالمدرسة .

٣- تنمية الرغبة في العمل والإحساس بالمسئولية واحترام السلطة وإشاعة جو من التعاون والألفة بين أفراد المدرسة .

٤- تمكـين الجهـاز الإداري بالمدرسـة مـن الإفادة من القوى البشرية والمادية الموجودة بالمدرسة لتحقيق أهدافها .

٥- تحقيق أهداف المدرسة ، والحصول على أحسن كفاية في الإدارة ، وضمان سير العمليات المختلفة الإدارية والتعليمية في يسر وسهولة .

٦- توثيق الروابط والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المدرسة .

مما سبق يتضح أن التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة المدرسية عموماً وإدارة المدرسـة الثانوية العامة خصوصاً تسعى إلى تحويل الأعمال الكتابية التي تقررها الإدارة

التعليمية والوافدة من الوزارة إلى سلوكيات وإجراءات ، وتوزيع المسئوليات والاختصاصات بين أفراد المدرسة ، لضمان سير العمليات الإدارية والتعليمية والتنظيمية بين أفراد المدرسة .

٢- أهمية التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة :

تعد وظيفة التنظيم روح الإدارة ، ومن وظائفها المهمة على مستوى جميع المراحل التعليمية - خاصة المدرسة الثانوية العامة - فعليها يتوقف تحقيق الأهداف ونجاح كافة الوظائف والأعمال الإدارية الأخرى ، فالتنظيم السليم يجعل مهمة القيادة سهلة ميسرة على مستوى المدرسة ، ولا يمكن أن يكون لوظيفة التخطيط أى معنى إذا لم يصحبها تنظيماً سليماً متكاملاً ، يسهم فى وضع الخطط ويضعها موضع التنفيذ الصحيح .

كما يعد التنظيم من الوظائف الإدارية المهمة على مستوى المدرسة الثانوية العامة ، إذ لا تستطيع إدارة المدرسة دون تنظيم جيد أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التى تحددها الإدارة التعليمية ، وتظهر الحاجة إليه عندما يشترك أكثر من فرد من أفراد المدرسة فى آداء نشاط معين ، بحيث تظهر حاجة كل منهم إلى التعاون مع غيره لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم .

ووظيفة التنظيم متجددة ومستمرة كوظائف أية عملية إدارية ، فقد يحدث بعد إتمام بناء هيكل التنظيم أن تستجد ظروف توجب إعادة النظر فيه ، ويساعد التنظيم على إيجاد الوسيلة التى يمكنّ بها المديرون من القيام بمهامهم ووظائفهم .

فيرى الباحثون أن أهمية التنظيم تتمثل فى الآتى :

أ- تقسيم العمل بين أفراد المدرسة ، إذ أن التنظيم بإسناده عملاً معيناً لكل فرد يعمد بذلك إلى حصر وتركيز اهتمامه على هذا العمل دون غيره .

ب- تهيئة المناخ الملائم لتدريب أفراد المدرسة وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هو فى حاجة إليه من مهارات تحفزهم وتضاعف من إخلاصهم وولائهم وبما يشكل تصرفاتهم لاتخاذ القرارات وفقاً لأهداف مدرستهم .

ج- إرساء دعائم متعارف عليها بشأن إجراء الأعمال والوظائف المختلفة .

د - يكفل التنظيم سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على مستوى إدارة المدرسة وإداراتها الفرعية ، مما ييسر مهمة ووظيفة تبادل المعلومات بين مختلف مستويات الهيكل الإدارى بالمدرسة .

ومن هنا يمكن القول بأن التنظيم الجيد بالمدرسة الثانوية العامة يعمل على تنفيذ السياسة التعليمية التى تقررها الإدارة التعليمية ، ويعمل على تحقيق أهدافها بأعلى جودة وإنتاجية ممكنة مع الأخذ فى الاعتبار الظروف المحيطة بالمدرسة وإمكاناتها المتاحة .

لأن وظيفة التنظيم للمدرسة بمثابة عامل رئيسى ودافع من دوافع تطوير الإدارة المدرسية بها ، كما يعد هدفاً للتغير وتحسين الآداء على مستوى المدرسة ، وتمثل مهارة من مهارات قيادة المدرسة ومديرها : مما ينعكس على أهدافها .

تتوقف فاعلية التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة على معالجة المشكلات الإدارية الموجودة بها ، والتى تعترض سير عملها - ودرجة تعقدها ، وكبر حجم المدرسة ونوع النشاط الممارس بها .

كما يدل التنظيم الجيد بالمدرسة الثانوية العامة على جودة التعليم بها ، فهو من الواجبات والمهام التى تقع على مدير المدرسة ومدرسيها ، إذ يجب عليهم مساعدة التلاميذ على اكتساب أنماط السلوك التى يتبعونها أثناء اليوم المدرسى .

٣- مبادئ وأسس التنظيم فى المدرسة الثانوية العامة :

أجمع علماء الإدارة على عدد من المبادئ والأسس التى تقوم عليها وظيفة التنظيم كما يلى :

أ- مبدأ وحدة الهدف :

فوجود هدف واضح ومحدد لإدارة المدرسة الثانوية العامة يساعد الأفراد داخل التنظيم على التعاون فيما بينهم حول الغاية التى تستقطب جهودهم ، ويؤدى هذا الوضوح إلى التخلص من الأغراض الشخصية للأفراد ورغباتهم فى تدعيم أهميتهم الشخصية وتحريفهم لاتجاهات العمل على حساب الأهداف الموضوعة .

ب- مبدأ وحدة القيادة :

وتعنى وحدة القيادة أن يتلقى الموظف بالمدرسة التوجيهات والتعليمات الصادرة إليه من رئيس واحد وهو مدير المدرسة التى يعمل بها ، فالسلطات والمسئوليات التى يفوضها مدير المدرسة الثانوية العامة تتطلب إيجاد إطاراً موحداً لمستويات اتخاذ القرار بين مرءوسيه .

ج- *مبدأ تقسيم العمل :*

ويعنى هذا المبدأ أن تكون هناك تخصصات واضحة على مستوى المدرسة الثانوية العامة ، يقوم بها متخصصون مؤهلون علمياً على أعلى مستوى ممكن لتحقيق أعلى كفاءة فى الآداء ، وهذا المبدأ يعطى وظيفة التنظيم موضوعية أكثر على مستوى المدرسة .

د- *مبدأ التنسيق :*

فيستهدف التنظيم تنسيق جهود الأفراد والأجهزة التى تتألف منها وزارة التربية والتعليم لتحقيق الأهداف المرسومة لها ، لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل بين الأجهزة المختلفة داخل الوزارة وتلافى التناقض والازدواج فى الأعمال ، وفى المدرسة الثانوية العامة يكون مبدأ التنسيق على قدر كبير من الأهمية لوظيفة التنظيم بها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعاليه .

هـ- *مبدأ تدرج السلطة :*

ويعنى تدرج السلطة نقل وتحويل السلطات من مدير المدرسة إلى العاملين بها ، وسريان السلطة من أعلى إلى أسفل رسمياً فى جميع أجزاء التنظيم يعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح وفاعلية الإدارة المدرسية . لأنه يتحقق من خلال التسلسل الرئاسى المسند إلى مبدأ تدرج السلطة - السيطرة الفعالة على إنجاز واجبات ومسئوليات كل وظيفة ، يؤدى هذا التدريج الوظيفى إلى معرفة كل فرد بالمدرسة بواجباته المسئول عنها أمام رئيسه المباشر ومسئولياته تجاه مرءوسيه وما يقابل هذه المسئوليات من حقوق وسلطات ، ويسهم تدرج السلطة فى المدرسة الثانوية العامة إلى السيطرة على الأعمال والوظائف التى تمارس بها ويسهم فى توجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المحددة للمدرسة ، كلما زاد وضوح تدرج السلطة كلما زادت فاعلية عمليتى اتخاذ القرار والاتصال التنظيمى على مستوى المدرسة الثانوية العامة .

و- *مبدأ تفويض السلطة :*

ويعنى تفويض السلطة أن يعهد مدير المدرسة الثانوية العامة بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرءوسيه ليباشرها تحت إشرافه .

ز- *مبدأ نطاق الإشراف :*

ويعنـــي نطاق الإشراف في إدارة المدرسة الثانوية العامة ذلك المدى الذي يســتطيع فــيه مدير المدرسة أن يمارس الإشراف الفعال علي مرءوسيه ، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرءوسين الذين يتبعون لرئيس واحد ، ويتوقف تحديد نطاق الإشراف علي العديد من العوامل أهمها :

١- طبــيعة النشــاط الذي يمارسه المرءوسون ، وهل هو نشاط ذو طابع روتيني تحكمه قواعد ومعايير واضحة أم أنه ذو طابع فني أو متغير يتطلب متابعة من مدير المدرسة لتقرير ما يتخذ في كل حالة .

٢- مــدي إمكانيات مدير المدرسة ووقته وقدراته الشخصية ومدي خبرته بأعمال مرءوســيه ، بمــا يســمح له بالإشراف المطلوب والمناسب علي عدد أكبرمن المرءوسين .

والــذي يحــدد نطاق الإشراف هو المدى الذي يستطيع فيه مدير المدرسة الاستمرار في الإشراف علي مرءوسيه ، دون أن يفقد القدرة علي السيطرة الفعالة علي سير أعمالهم .

ح- *مبدأ تناسب السلطة مع المسئولية :*

ويعنـــي هــذا المبدأ أن تحمل الموظف بالمدرسة الثانوية العامة للمسئولية الإداريــة مــن أعباء وظيفته . لابد وأن يقابلها ما يعينه علي تحمل هذه المسئولية بإعطائــه الحــق في تكليف مرءوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر علي حســن الأداء ، وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة أي الحق الرسمي في طلب العمل مــع الآخــرين ومحاسبتهم ، ويسهم مبدأ تناسب السلطة مع المسئولية في تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة بالمدرسة .

وكما يري أحمد حجي أن عدم الالتزام بالمسئولية يعرض الرئيس للمسائلة والمحاســبة عــن الــتعهدات والالتــزامات الــناتجة عــن السلطة الممنوحة له . لأنــه لا رئــيس بــلا سلطة وترتبط السلطة بوظيفة التنظيم فترتبط السلطة ارتباطاً مباشــراً بالتنظــيم ، وبالتالي لن يكون تنظيم وبالتالي لا تنسيق للأعمال والواجبات بلا سلطات .

ط- مبدأ التوازن والمرونة

توضح المبادئ السابقة الحاجة إلي المواءمة والموازنة بين عدد من الاعتبارات ، فلابد من الموازنة بين السلطة والمسئولية ، وبين تحديد الإشراف وتدرج السلطة ، وعملية التوازن والمواءمة والمرونة أساسية وجوهرية لضمان نجاح إدارة المدرسة الثانوية العامة في أداء رسالتها في حدود إمكاناتها المتاحة والظروف التي تتحكم فيها ، لذا يجب أن يكون التنظيم متوازناً .

وتؤكد إحدى الكتابات التربوية أن وظيفة التنظيم الإداري بالمدرسة بمختلف مسئولياتها تتطلب ضرورة الالتزام بالإجراءات والممارسات الجيدة للقواعد والقوانين المقررة للمدرسة .

لأن مشكلات وظيفة التنظيم عديدة علي مستوي إدارة المدارس منها : فهم المناخ التنظيمي بالمدرسة بأساليب متعددة ، وقد يكون تعبيراً غامضاً يصعب تحديده بدقة تامة ، والإلمام باستراتيجيته ؛ فهو ليس مفهوماً علمياً ، وليس من السهل اتباع إجراء علمي له ، ولا يمكن فهمه إلا إذا قام أحد الأفراد المسئولين بزيارة عدد معين من المدارس ، ويستطيع التعرف علي أسلوبها التنظيمي ، وجودة النظام بها حتى لا يتبادر إلي الذهن عند الحديث عن التنظيم وكفاءته الإطار الخارجي للمدرسة فقط أو هيكلها البنائي .

إنما يشمل التنظيم الجوانب البشرية وتحديد مسئوليات واختصاصات كل منها عملاً علي تحقيق أهداف المدرسة ، والسعي الدائب نحو جودة العملية التعليمية بالمدرسة الثانوية العامة .

ونظراً لأن وظيفة التنظيم علي مستوي إدارة المدرسة الثانوية العامة تتحدد طبقاً لديناميكية العمل فيها ، والتعاون والتنسيق والتفاهم في ضوء الاستراتيجية التنظيمية ، التي تحدد نوعية وأسلوب الممارسة داخل الهياكل التنظيمية لإدارة المدرسة ، فإن تنظيمها والإشراف عليها ، والتنسيق بين إدارتها يجب أن تخضع للمبادئ الأساسية للتنظيم الفعَّال .

٤- عناصر التنظيم الإداري في المدرسة الثانوية العامة :

تتعدد عناصر التنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية بتعدد عناصر العملية التعليمية ذاتها ، وذلك باعتبار أن التنظيم كوظيفة من أهم وظائف العملية الإدارية وله

ارتباط وثيق وحيوي بجميع الوظائف الإدارية الأخرى . ولذلك فإن أهم عناصر التنظيم الإداري فى المدرسة الثانوية العامة يمكن تحديدها فيما يلي :

أ- *تحديد الأهداف :*

حيث يجب أن يكون لكل تنظيم إداري هدف يسعى إلي تحقيقه ، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محدداً واضحاً لجميع العاملين ، بمعني وجود هدف محدد لكل مؤسسة أو منظمة أو إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تقييم الهدف النهائي .

فإدارة المدرسة الثانوية العامة في ممارستها لوظيفة التنظيم ينبغي أن تحدد أهدافها من هذه الوظيفة وبما يحقق أهداف التعليم الثانوي العام .

ب- *تحديد الهيكل التنظيمي :*

ويقصد به تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة ، ويقوم الإداريون والقيادات المسئولة بالسلطات التعليمية باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة ، وهو في أبسط صوره يأخذ شكل هرم قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا ، ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم ، وهو البناء الذي يحدد موقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها ، ويتضمن الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي تصوراً لعدد من المواقع الوظيفية التي ينبغي توافرها بالمؤسسة لكي تتمكن من تنفيذ عملياتها وتحقق أهدافها ، مع توضيح ما بين تلك المواقع الوظيفية من علاقات وقنوات اتصال ، تحقق سهولة ويسر وتدفق المعلومات وتدرج السلطات والمسئوليات الإدارية .

فيشكل الهيكل التنظيمي المسئولية والسلطة ، وعلي مستوي إدارة المدرسة الثانوية العامة يمثل مدير إدارة المدرسة أو مدير المدرسة والناظر والوكلاء والمدرسون الأوائل بها السلطة والمسئولية ، ويقومون بصياغة وتحديد سياسة المدرسة لتنفيذ الخطة الموضوعة للمدرسة ، وبما يحقق أهداف التعليم الثانوي العام .

ج- *تقسيم العمل :*

ففى إدارة المدرسة الثانوية العامة يحدد عمل كل من مدير المدرسة أو الناظر والوكلاء والمدرسين الأوائل تبعاً لتخصصاتهم وإتاحة الفرصة لهم المشاركة

فـــى أعمـــال إدارة المدرسة سواء الإشرافية والفنية نظراً لضخامة العمل بالمدارس الثانوية العامة ودورها المهم فى المجتمع .

د- تحليل العمل :

يهـــدف تحلـــيل العمل إلى تزويد الأفراد بوصف ما الذي يجب على كل من العاملين أن يفعله أو يؤديه في الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها ، بحيث يشمل هـــذا الوصـــف جمـــيع عمليات الأداء ، وكم ونوع التجهيزات والأدوات التي يمكن اســـتخدامها ، وشروط العمل والمخاطرة ، التي يمكن التعرض لها من خلال الأداء في هذا العمل .

فيعـــتمد هـــذا العنصـــر مـــن عناصـــر التنظيم الإداري على بيان تحليلي دقـــيق للواجـــبات التـــي تتضـــمنها الوظـــيفة ، التـــي يشـــغلها كل فرد من أفراد التنظـــيم ، كمـــا يتضـــمن تحديـــد المســـئوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة من الوظائف .

ففي إدارة المدرسة الثانوية العامة يحلل عمل كل وظيفة من الوظائف التي يشغلها كل فرد من الأفراد المسئولين عن ممارسة أعمالها والقيام بوظائفها ، حتى لا تـــتداخل الاختصاصـــات بينهم ، وبما ينعكس على فعالية وجودة العملية التعليمية بالمدرسة .

هـــ- التنسيق :

يقصـــد به الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف مشـــترك ، وهـــو مـــن العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافى التناقض والتضارب والازدواج في الأداء ، الذي يؤدى إلى فشل المؤسسة .

ويعنـــى أيضاً تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم ، ويتحقق التنسيق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاديين وبين هدف التنظيم .

فـــإدارة المدرســـة الـــثانوية العامـــة تحـــتاج إلـــى عنصر التنسيق ضمن وظـــيفة التنظـــيم لتحقـــيق مـــبدأ الجماعـــية في العمل ، وتأسيس مبدأ المشاركة لتحقـــيق جـــودة أداء الأعمـــال والوظائـــف اللازمة لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العـــام .

٥- خصائص التنظيم الفعّال في إدارة المدرسة الثانوية العامة :

يرى بعض التربويين أن التنظيم الإداري بالمدرسة الثانوية العامة يتسم بمجموعة من الخصائص التي تزيد من فعاليته تتضح فيما يلي :

أ- أن يتميز بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات ليحظى بقبول أعضاء التنظيم بالمدرسة جميعاً .

ب- أن يتصف بدرجة كبيرة من مركزية اتخاذ القرارات .

ج- أن يتميز بوجود معايير وأسس واضحة يتم اتخاذ القرارات على أساسها .

د - أن يتصف بدرجة عالية من الاستقلال وحرية الحركة بالإدارة .

هـ - أن يسير التنظيم الإداري ضمن فلسفة إدارية واضحة وأيديولوجية منظمة محددة .

فالتنظيم الإداري الفعّال بالمدرسة الثانوية العامة هو الذي يقوم على تحقيق أهداف المدرسة استناداً إلى معايير واضحة تتخذ في ضوئها .

٦- متطلبات التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة :

للتنظيم الإداري على مستوى المدرسة الثانوية العامة أهميته كما تم تناولها في هذا الفصل ولكي تتضح أهمية الوظيفة التنظيمية على مستوى تلك المدرسة وتتم ممارستها على نحو يحقق فعاليتها ، يستلزم ذلك مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تراعى في الحسبان وهى محددة في الآتي :

أ- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة الثانوية العامة .

ب- معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح والنشرات ، والقرارات الخاصة بالتعليم عامة ، وبالمرحلة التعليمية التابعة لها المدرسة بصفة خاصة ؛ وفى مجال هذه الدراسة يتطلب الأمر الإلمام بالقوانين واللوائح والنشرات والقرارات الخاصة بالمدرسة الثانوية العامة في مصر .

ج- إعداد مستلزمات العمل ، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوى البشرية أو الاعتمادات المالية أو ما يتعلق بالفصول ، والأثاث والأدوات والعهد أو ما يتعلق بالتجهيزات والملاعب .

د- دراسة خطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف ، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المدرسين والأخصائيين بالمدرسة ، وتوزيع الحصص والأنشطة للوقوف على النقص والزيادة في الأعداد .

هـ - العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهذا يستلزم التعرف على قدرات كل فرد واستعداداته ، ومحاولة الاستفادة من جهوده ، وتوجيه طاقاته بما يعود على العمل التربوى بالفائدة ، والمعاونة على حل المشكلات .

و - تنظيم سياسة القبول بالمدرسة الثانوية العامة ، والتحولات منها أو إليها ، أو إعادة الراسبين ، وكذلك رسم وتحديد سياسة النمو أو التوسع أو زيادة كثافة الفصول ، أو القيام بتنفيذ أنظمة وطرق معينة في التدريس ، أو تنظيم المجموعات الدراسية الخاصة .

ز - تنظيم برامج خدمة البيئة ، وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها ، وما يمكن أن تقدمه المؤسسات المجتمعية المختلفة بالبيئة المختلفة للمدرسة ، وكيفية التعاون بينها لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية .

وهذا يؤكد ما توصل إليه فايول من أن وظيفة التنظيم تعنى إمداد المدرسة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها ، كالأفراد العاملين بها أو المواد الخام والأدوات ورأس المال ، وكل هذه الأمور يمكن تقسيمها من وجهة نظره إلى قسمين : تنظيم مادي ، وتنظيم إنساني ، وتقتضي وظيفة التنظيم بالتالي من المديرين إقامة العلاقات الإنسانية بين الأفراد بالمدرسة بعضهم البعض .

وتتوقف فاعلية التنظيم المدرسي ودوره في تنسيق جهود ووظائف الأفراد والعاملين بالمدرسة الثانوية العامة وسير العمل بها على مجموعة من العوامل يمكن تناولها فيما يلي :

أ- محاولة الاستفادة بقدر الإمكان من مزايا التخصص الوظيفي داخل المدرسة .

ب- تيسير مهمة ووظيفة التوجيه والرقابة في المدرسة .

ج- تيسير سبل التنسيق بين المدارس بعضها مع بعض من ناحية ، وبين جميعها وبين بقية وظائف الجهاز الإداري من ناحية أخرى .

د- حسن استخدام الإمكانات والموارد المتاحة بالمدرسة الثانوية العامة دون المساس بكفاءة التنظيم .

في ضوء ما سبق ينبغي على مدير المدرسة الثانوية العامة أن يعمل على ترجمة ما سبق عن مفهوم الوظيفة التنظيمية للمدرسة إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات السلوكية داخل المدرسة وخارجها .

وتتضح تلك الممارسات التنظيمية التي تعبر عن مضمون وظيفة التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة فيما يلي :

- توزيع الإشراف اليومي فيما بين المدرسين بشأن حسن سير الدراسة .
- توزيع جدول الحصص الدراسية على المدرسين والأنشطة المدرسية حسب تخصصاتهم .
- إنشاء سجلات تشمل البيانات الخاصة بالتلاميذ والعاملين والموظفين بالمدرسة .
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة شئون المدرسة .
- تجهيز الفصول بالأثاثات والأدوات اللازمة للعملية التعليمية بالمدرسة .
- توزيع النشاط على جماعات التلاميذ وفقاً لميولهم وقدراتهم .

بالتالي يمكن القول بأن وظيفة التنظيم الإداري بالمدرسة الثانوية العامة تتضمن إعداد جميع أفراد المدرسة واستخدام الموارد والإمكانات الموجودة ، والوظائف على أفراد المدرسة من مدرسين وعاملين وإداريين ، وتنسيق العمل بينهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المدرسة ، ومن هنا يمكن القول بأن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة المهمة التي تعد من المكونات الأساسية للعملية الإدارية على مستوى المدرسة الثانوية العامة .

مزايا وظيفة التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة :

وظيفة التنظيم الإداري تحقق مجموعة من المزايا على مستوى المدرسة الثانوية العامة من أهمها :

أ- إقامة العمل بالمدرسة الثانوية العامة على أساس موضوعي من الواجبات والمسئوليات يضمن سير العمل نحو الهدف المحدد .

ب- إقامة العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة مما يقلل التصرفات العشوائية أو غير المتوقعة ، ويقلل الاحتكاك والتنازع وتضارب الاختصاصات .

ج- يؤدى تحقيق التعاون والانسجام بين أفراد العاملين بالمدرسة إلى توجيه جهودهم في اتجاه واحد وهو العمل على تحقيق أهداف المدرسة .

د - سهولة ممارسة مجموعة كبيرة وأنواع متعددة من الأنشطة باستخدام الأسس التنظيمية المتاحة مثل توزيع الأدوار والمسئوليات وتفويض السلطة لبعض الأفراد بالمدرسة .

هـ - الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة مثل قدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم والحصول على أقصى طاقة إنتاجية لهم .

و - تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها لتحقيق أهدافها .

٧- واقع ممارسة وظيفة التنظيم في إدارة المدرسة الثانوية العامة :

يوضح بعض الباحثين أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تقوم بممارسة وظيفة التنظيم كوظيفة من وظائفها على النحو التالي :

أ - تحديد وظائف ومسئوليات الأفراد العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها من حيث الدراسة والنشاط والإشراف والمجالس المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية .

ب- إعداد الجدول المدرسي العام على مستوى المدرسة وعليها مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من المدرس والتلميذ وترابط المواد الدراسية وحصص الأنشطة وغيرها .

ج- تنظيم جماعات النشاط بالمدرسة من حيث اختيار المشرفين عليها وتحديد أعضائها من التلاميذ وفقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم ، وتحديد المواعيد وأماكن ممارسة النشاط وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لذلك .

د - إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين الأوائل لكل مادة من مدرسيهم ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجلس النشاط ومجلس اتحاد الطلاب وغيرها من المجالس .

هـ- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة .

ونظراً لتنوع وتشعب مسئوليات إدارة المدرسة الثانوية العامة ، فمدير المدرسة الثانوية العامة عليه توفير المناخ المناسب للعمل المدرسي ، مع توفير الثقة المتبادلة في مجتمعه المدرسي ، وعليه أن يخطط مع زملائه المعلمين لرسم السياسة التعليمية التي تنتهجها مدرسته بحيث تتوافق مع الفلسفة التربوية للمجتمع مع توزيعه للمسئوليات والوظائف والاختصاصات ، ومحاولة التغلب بذكاء

وموضـــوعية على ما يقابله من مشكلات في العمل ، إلى جانب قيادته الرشيدة وجهوده فـــي تنمية الروح المعنوية بين العاملين بالمدرسة ، على أن يعمل الجميع بروح الفريق الواحد في جو تسوده جودة الاتصال والعلاقات الإنسانية .

ومدير المدرسة الثانوية العامة تقع عليه مجموعة من الأدوار التى تتطلب آداءها بصورة فعالة لتنفيذ وظيفة التنظيم المدرسى والقيام بها على أتم وجه ممكن .

فتتطلب منه وظيفة التنظيم أن يسعى إلى تحديد المسئوليات والسلطات ونواحى الإشراف وعملية الاتصال ، وتنسيق الأنشطة المدرسية بطريقة منظمة وفعَّالة ، ويحدد الموارد التى يحتاجها وتوقيت الآداء ، وتقع عليه مسئولية اختيار الأفراد ، ويعطى سلطات للعاملين ويحدد العلاقات ، ويضع محكات للتقويم .

يأتـــي بعـــد ذلـــك عملـــه التنســـيقي في الاتصال بين الأفراد والمهام والموارد والتوقـــيت ، ويأتـــي دوره فـــي تفويض سلطاته ؛ إذ عليه أن يفوض عدداً من سلطاته لآخرين من العاملين معه بالمدرسة .

وهنا يأخذ مدير المدرسة في اعتباره عند تفويض السلطة :

- أن من يفوضه يمكن في اعتقاده أن يقوم بالمهام أفضل منه على الأقل .
- أنـــه لـــيس لديـــه الوقت الكافي للقيام بالمهام أو لديه مهام أكثر إلحاحاً أو ذات أولوية أكثر .
- أن من يفوضه يمكنه أداء المهام بتكلفة أقل .
- أنه من خلال تفويض السلطة يمكنه تدريب المفوض وتوجيهه إعداداً له لوظيفة جديدة .

وتأتى هذه الأدوار التنظيمية لمدير المدرسة الثانوية العامة من منطلق مسئوليته عـــن حسن سير العمل من جميع النواحى الإدارية والفنية على مستوى المدرسة الثانوية العامة ، وتقتضي هذه المسئولية أن يتمتع مدير المدرسة بالمهارات اللازمة لتنظيم أمور المدرسة وإداراتها بالشكل المناسب .

وتـــتعدد شـــكاوى مديري المدارس الثانوية العامة من انشغالهم بأداء الوظائف الإداريـــة عـــن واجـــباتهم الأساسية ؛ وهى الاهتمام بسير العملية التربوية والتعليمية ، إلا أن مديـــر المدرســـة المـــنظم هـــو من يستطيع أن يوزع سلطاته ويجمع بين المهام الإدارية والفنية وذلك عن طريق :

أ - العمل على حفظ سير العمل والنظام بالمدرسة في ظل التعليمات الوزارية النافذة ، وهذا يقتضي منه معرفة طاقة المدرسة الاستيعابية ، وعليه توزيع التلاميذ الجدد على صفوف المدرسة وفقاً لظروفها وأن يعمل على تفقد البناء المدرسي وحاجته خلال العام الدراسي القادم ، وتأمين حاجة المدرسة من المعلمين بالاتصال بالجهات المسئولة عنهم .

ب- وضع البرامج والجداول التي تحكم سير العمل بالمدرسة وأن يكون على اطلاع تام بما يحدث في المدرسة .

ج- الإشراف على أعمال الموظفين بالمدرسة .

د - أن يعمل على تنظيم المجالس واللجان والجمعيات المختلفة التي عن طريقها يستطيع تدريب العاملين في المدرسة والتلاميذ على القيادة .

هـ - الإشراف على سير الامتحانات ونتائجها ، لأنها تعد حصيلة جهده وجهد المدرسين خلال العام الدراسي ، وكذلك الإشراف على الشئون المالية فى المدرسة وترشيد نفقاتها .

و- تنظيم العلاقة بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ : وهى من الواجبات المهمة التي يجب على مدير المدرسة أن يوليها عنايته ، بإيجاد مزيد من الروابط بين المنزل والمدرسة في مجالس الآباء ، وفيها يجرى إطلاع أولياء أمور التلاميذ على سير أبناءهم الدراسي ، ومقدار تقدمهم وسلوكهم فهي تسهم في تقويم اعوجاج السلوك الذي قد يصدر من بعض التلاميذ .

وبعد أن تم تناول مفهوم التنظيم وأهدافه وأهميته ومبادئه وعناصره وخصائصه يمكن تناول معوقاته في المدرسة الثانوية العامة فيما يلى :

٨- معوقات وظيفة التنظيم في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر :

على الرغم من أهمية وظيفة التنظيم الإداري على مستوى المدرسة الثانوية العامة ، والمهام التي تقوم بها لتحقيق أهداف المدرسة ، ومحاولة مديري المدارس لأدائها على الوجه الأفضل إلا أن هناك عقبات تؤثر على فعالية هذه الوظيفة .

تتضح في التمسك بالممارسات الإدارية التقليدية وأكد ذلك ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن بعض الإدارات المدرسية تتمسك ببعض الممارسات الإدارية العقيمة والتقليدية ، وأن الكثير مما تعانيه الإدارة المدرسية في المجتمع الحالي يرجع إلى غياب وظيفة التنظيم والتنسيق بين إداراتها الفرعية وعشوائيتها ، مما يؤثر على وظيفة التنظيم ، والقصور في تحقيق الأهداف التي يسعى أفراد المدرسة إلى تحقيقها .

وإهمال بعض الإدارات المدرسية لوظيفة التنظيم ، حيث توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن مدارس المقاطعات والأقاليم ينقصها الاهتمام بوظيفة التنظيم كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة المدرسية ، كما ينقصها الاعتماد على الحقائق المنطقية العقلانية الفعالة ، ويترتب على نقص الاهتمام بهذه الوظيفة إعاقة سير العمل بالمدرسة ، ويعد ذلك أحد المعوقات التي تؤثر على أداء المدرسة لعملها ، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على الثقافة التنظيمية بالمدرسة لأنها تؤكد على القيم الاجتماعية البناءة ، وتعلم أفراد المدرسة وتدربهم على كيفية التعامل مع المشكلات ، وتقديم الحلول من خلال المشاركة وبذل الجهود التي تؤدى إلى تحقيق أهداف المدرسة .

ويكشف واقع المدرسة الثانوية العامة وإدارتها عن انعدام تفويض السلطة، فتتركز السلطة في يد مدير المدرسة ، مما يحول دون ظهور قيادات من بين أعضاء هيئة المدرسة ، وينجم عن ذلك أن سلطة الرقابة تكون أعلى من سلطة الإشراف والتوجيه ، ويتصف مدير المدرسة الثانوية العامة بعدم قدرته على القيادة والتوجيه ، وعدم تحقيق مستوى عال من الأداء يحقق أهداف المدرسة الثانوية العامة ، وفى الوقت ذاته يهمل إشباع حاجات الأفراد بالمدرسة إذ يهتم بالشكليات والأمور الروتينية ، كما يهمل دوره الريادي كنموذج وقدوة وينتج عن ذلك انخفاض شديد في الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة .

فقد أكدت مجموعة من الدراسات على مظاهر القصور ومشكلات في وظيفة التنظيم الإداري في مصر ، على اعتبار أن وظيفة التنظيم من الوظائف ذات الأهمية الكبرى على مستوى الإدارة في مصر ومنها إدارة المدرسة الثانوية العامة .

يتضح مما سبق أن وظيفة التنظيم الإداري بالمدرسة الثانوية العامة لها أهميتها على مستوى المدرسة ، ولها دورها وإسهاماتها الفعالة في تحقيق أهدافها ، مما يتطلب ضـــرورة دراســـة هذه الوظيفة ومواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها نظراً لقلـــة الدراســـات والـــبحوث التي أجريت على هذه الوظيفة -على قدر اطلاع المؤلف - وتدعـــو الحاجـــة إلـــى تطويـــر أداء هذه الوظيفة للوصول إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة ، ويتطرق الكتاب الحالي إلى تطوير أداء هذه الوظيفة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهذا يتضح في الفصل الثامن .