

# 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 للتعلم ، 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 :

#### 1- 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 .

وعرف إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن التنظيم بأنه توزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد وأقل وقت وبأقل التكاليف .

ويرى البعض أن وظيفة التنظيم هي تلك الوظيفة التي تعنى بإعداد تصور للمراكز 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 .
- توزيع الإمكانيات المادية والبشرية على السياسات المدرسية المختلفة وبرامجها بشكل أمثل .

يتضح من التعاريف السابقة لوظيفة التنظيم المدرسي أنها تتفق من حيث ضرورة تقسيم العمل إلى وحدات ومستويات وتحديد الوظائف والمسئوليات ، إلا أنها تختلف في درجة ممارسة الوظائف تبعاً للتسلسل الإداري المتبع بالمدرسة ودرجة تفويض السلطة ، وبالنسبة لإدارة المدرسة الثانوية العامة ، تدرج السلطة والمسئولية وتتأثر بأنماط الإدارة التي تتبناها وتأخذ بفلسفتها .

ويمكن وضع تعريف لوظيفة التنظيم المدرسي على مستوى المدرسة الثانوية

العامة كالآتي :

هي وظيفة إدارية تهدف إلى تحديد كافة الأنشطة والاختصاصات على مستوى المدرسة الثانوية العامة وتقسيمها إلى عدة وظائف فرعية ، وتوزيعها على المعلمين بالمدرسة ، مع توضيح كافة الحقوق والواجبات والالتزامات والعلاقات بينهم ، رؤساء ومرعوسين لتحقيق أهداف المدرسة .

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

لإدارتها ، درجة الجودة التعليمية التي تحققها على مستوى المدرسة . درجة توفيرها للإمكانات والمواد اللازمة ، وتوفير فرص النمو المستمر لأفرادها ، درجة متابعتها وتقييمها لعمل كل فرد بالمدرسة ، إتاحة فرص التدريب للتحسين المستمر في العمل المدرسي ، العناية المتكاملة للنواحي البدنية والاجتماعية والعمل على أن تكون في صورة جيدة .

من هنا يمكن القول بأن وظيفة التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة تتطلب التعاون بين أفراد هذه المدرسة من : مدير أو ناظر وهيئة التدريس العاملين بها والتلاميذ والإداريين ، كما تتطلب الفهم التام لمسئوليات واختصاصات كل فرد بها ، وتتطلب أيضاً نوعاً 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- تنفيذ السياسة التعليمية التي تحددها الإدارة التعليمية تبعاً لظروف المدرسة وإمكاناتها .

٢- توضيح السلطة والمسئولية وتوزيعها بين الأفراد والإدارات التنفيذية على مستوى 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- تمكين الجهاز الإداري بالمدرسة من 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 المدرسة الثانوية العامة خصوصاً تسعى إلى تحويل الأعمال الكتابية التي تقرها 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 تنظيمًا سليماً متكاملًا ، 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 أداء نشاط معين ، بحيث تظهر حاجة كل منهم إلى التعاون مع غيره لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم .

وظيفة 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 يمكن بها المديرين 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 يعتمد 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 وإدارتها 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 وإمكانياتها المتاحة .

لأن وظيفة التنظيم للمدرسة بمثابة عامل رئيسى ودافع من دوافع تطوير الإدارة المدرسية بها ، كما يعد هدفاً للتغيير وتحسين الأداء 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 ، والتي تعترض سير عملها - ودرجة تعقدها ، وكبير حجم المدرسة ونوع النشاط الممارس بها .

كما يدل التنظيم الجيد بالمدرسة الثانوية العامة على جودة التعليم بها ، فهو من ثوابت والمهام التى تقع على مدير المدرسة ومدرسيها ، إذ يجب عندهم 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 الموضوعية .

#### 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 مرعوسيه .

### 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 الأداء ، 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 وفعالية .

### 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 التدرج الوظيفى إلى معرفة كل فرد بالمدرسة بواجباته المسئول عنها أمام رئيسه المباشر ومسئوليته تجاه مرعوسيه 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 عمليته 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 مرعوسيه ليباشرها تحت إشرافه .

## ز- مبدأ نطاق الإشراف :

ويعني نطاق الإشراف في إدارة المدرسة الثانوية العامة ذلك المدى الذي يستطيع فيه مدير المدرسة أن يمارس الإشراف الفعال علي مرعوسيه ، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرعوسين الذين يتبعون لرئيس واحد ، ويتوقف تحديد نطاق الإشراف علي العديد من العوامل أهمها :

١- طبيعة النشاط الذي يمارسه المرعوسون ، 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- مدى إمكانيات مدير المدرسة ووقته وقدراته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرعوسيه ، بما يسمح له بالإشراف المطلوب والمناسب علي عدد أكبر من المرعوسين .

والذي يحدد نطاق الإشراف هو المدى الذي يستطيع نيه مدير المدرسة الاستمرار في الإشراف علي مرعوسيه ، دون أن يفقد القدرة علي السيطرة الفعالة علي سير أعمالهم .

## ح- مبدأ تناسب السلطة مع المسؤولية :

ويعني هذا المبدأ أن تحمل الموظف بالمدرسة الثانوية العامة للمسئولية الإدارية من أعباء وظيفته ، لابد وأن يقابلها ما يعينه علي تحمل هذه المسئولية بإعطائه الحق في تكليف مرعوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر علي حسن الأداء ، وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة أي الحق الرسمي في طلب العمل مع الآخرين ومحاسبتهم ، ويسهم مبدأ تناسب السلطة مع المسئولية في تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة بالمدرسة .

وكما يري أحمد حجي أن عدم الالتزام بالمسئولية يعرض الرئيس للمساءلة والمحاسبة عن التعهدات والالتزامات الناتجة عن السلطة الممنوحة له . لأنه لا رئيس بلا سلطة وترتبط السلطة بوظيفة التنظيم فترتبط السلطة ارتباطاً مباشراً بالتنظيم ، وبالتالي لن يكون تنظيم وبالتالي لا تسبق للأعمال والواجبات بلا سلطات .

## ط- مبدأ التوازن والمرونة

توضح المبادئ السابقة الحاجة إلى المواءمة والموازنة بين عدد من الاعتبارات ، فلا بد 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 إمكانياتها المتاحة والظروف التي تتحكم فيها ، لذا يجب أن يكون التنظيم متوازناً .

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

لأن مشكلات وظيفة التنظيم عديدة علي مستوى 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 المسؤولين 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 مستوى 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 الفعال .

## 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 في المدرسة الثانوية العامة يمكن تحديدها فيما يلي :

أ- تحديد الأهداف :

حيث يجب أن يكون لكل تنظيم إداري هدف يسعى إلى تحقيقه ، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محدداً واضحاً لجميع العاملين ، بمعنى 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 المسنولة بالسلطات التعليمية باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة ، وهو في أبسط صورته 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 وتحقيق 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 ، وعلى مستوى 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 :

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

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

#### د- تحليل العمل :

يهدف تحليل العمل إلى تزويد الأفراد بوصف ما الذي يجب على كل من  
العاملين أن يفعله أو يؤديه فى الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها ، بحيث يشمل  
هذا الوصف جميع عمليات الأداء ، وكم ونوع التجهيزات والأدوات التي يمكن  
استخدامها ، وشروط العمل والمخاطرة ، التي يمكن التعرض لها من خلال الأداء  
فى هذا العمل .

فيعتمد هذا العنصر من عناصر التنظيم الإداري على بيان تحليلي  
دقيق للواجبات التي تتضمنها الوظيفة ، التي يشغلها كل فرد من أفراد  
التنظيم ، كما يتضمن تحديد المسؤوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة  
من الوظائف .

ففى إدارة المدرسة الثانوية العامة يحلل عمل كل وظيفة من الوظائف التي  
يشغلها كل فرد من الأفراد المسؤولين عن ممارسة أعمالها والقيام بوظائفها ، حتى  
لا تتداخل الاختصاصات بينهم ، وبما يعكس على فعالية وجودة العملية التعليمية  
بالمدرسة .

#### هـ- التنسيق :

يقصد به الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف  
مشترك ، وهو من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافى التناقض والتضارب  
والازدواج فى الأداء ، الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة .

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

فإدارة المدرسة الثانوية العامة تحتاج إلى عنصر التنسيق ضمن  
وظيفة التنظيم لتحقيق مبدأ الجماعية فى العمل ، وتأسيس مبدأ المشاركة  
لتحقيق جودة أداء الأعمال والوظائف اللازمة لتحقيق أهداف التعليم الثانوي  
العام .

## ٥- خصائص التنظيم الفعال 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 الفعال بالمدرسة الثانوية العامة هو الذي يقوم على تحقيق

أهداف المدرسة استناداً إلى معايير واضحة تتخذ في ضونها .

## 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 ويتم

ممارستها على نحو يحقق فعاليتها ، يستلزم ذلك مجموعة من المتطلبات التي يجب أن

تراعى في الحسبان وهي محددة في الآتي :

أ- دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة الثانوية العامة .

ب- معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح والنشرات ، والقرارات الخاصة بالتعليم

عام ، وبالمرحلة التعليمية التابعة لها المدرسة بصفة خاصة ؛ وفي 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 والأثاثات

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 التربوي بالفائدة ، والمعاونة على حل المشكلات .

و - تنظيم سياسة القبول بالمدرسة الثانوية العامة ، والتحويلات 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 ، وتقضي 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 بالأثاث 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- يؤدي 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 الأورار 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

وموضوعية على ما يقابله من مشكلات في العمل ، إلى جانب قيادته الرشيدة وجهوده في 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 الأمور التي تتطلب أداءها بصورة فعالة لتنفيذ وظيفة التنظيم المدرسي والقيام بها على أتم وجه ممكن .

فتتطلب منه وظيفة التنظيم أن يسعى إلى تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال ، وتنسيق الأنشطة المدرسية بطريقة منظمة وفعالة ، ويحدد الموارد التي يحتاجها وتوقيت الأداء ، وتقع عليه مسؤولية اختيار الأفراد ، ويعطى سلطات للعاملين ويحدد العلاقات ، ويضع محكات للتقويم .

يأتي بعد ذلك عمله التنسيقي في الاتصال بين الأفراد والمهام والموارد والتوقيت ، ويأتي دوره في 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 .
- أنه ليس لديه 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 .

وتأتي هذه الأدوار التنظيمية لمدير المدرسة الثانوية العامة من منطلق مسؤوليته عن حسن سير العمل من جميع النواحي الإدارية والفنية على مستوى المدرسة الثانوية العامة ، وتتقضي هذه المسؤولية أن يتمتع مدير المدرسة بالمهارات اللازمة لتنظيم أمور المدرسة وإدارتها بالشكل المناسب .

وتتعدد شكاوى مديري المدارس الثانوية العامة من تشغلهم بأداء الوظائف الإدارية عن واجباتهم الأساسية ؛ وهي الاهتمام بسير العملية التربوية والتعليمية ، إلا أن مدير المدرسة المنظم هو 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 المستولة عنهم .

ب- وضع البرامج والجدول 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 في المدرسة وترشيد نفقاتها .

و- تنظيم العلاقة بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ : وهي 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 يلي :

#### 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 إدارتها 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 إعاقه سير العمل بالمدرسة ، وبعد 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 وتدريبهم على كيفية التعامل مع المشكلات ، وتقديم الحلول من خلال المشاركة وبذل الجهود التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة .

ويكشف واقع المدرسة الثانوية العامة وإدارتها عن انعدام تفويض السلطة، فتركز 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 ، وفي الوقت ذاته يهمل إشباع حاجات الأفراد بالمدرسة إذ يهتم بالشكليات والأمور الروتينية ، كما يهمل دوره الريادي كنموذج وقنوة 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 ضرورة دراسة هذه الوظيفة ومواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها نظراً لقلّة الدراسات والبحوث التي أجريت على هذه الوظيفة -على قدر اطلاع المؤلف - وتدعو الحاجة إلى تطوير 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 .