

## المحاضرة الثالثة

### تنظيم المؤسسة التربوية

- الهدف من المحاضرة :
  - يتعرف على مفهوم التنظيم التربوي
  - يتعرف على دور التنظيم التربوي في مجال الإرشاد المدرسي
  - يتعرف على كيفية استخدام الجانب التنظيمي للمؤسسة التربوية في الإرشاد المدرسي
  - تعريف التنظيم:
- يمثل التنظيم العمود الفقري لأي منظمة حيث يعتبر وسيلة لتحقيق اهدافها بكفاءة عن طريق تنسيق جهود العاملين، بالمنظمة وتوحيد اتجاهاتهم وتوضيح مسؤوليات كل فرد تجاه نفسه ورفاقه وذلك لتنافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء والذي قد يؤدي الى فشل المنظمة.
- ويعرف التنظيم على انه " توزيع اوجه النشاط المختلفة على افراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لانجاز ما اسند اليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء وبأقل جهد ووقت وتكلفة". كما يعرف بأنه " النشاط المبني على علاقة التعاون والتجميع للأعمال والمناشط التي يستوجبها تحقيق الاهداف"
  - كما يعرف بأنه هيكل من العلاقات الشخصية ، حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقا للسلطة ، المركز ، أو الدور الذي يقوم به كل منهم ، ونتيجة لذلك تتحدد العلاقات الشخصية ، وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة ، وبالتالي تقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات 1
- وقد أثبت عبد الله بلقاسم العرفي وعباس عبد مهدي الآراء التالية بشأن التنظيم :
- أن التنظيم أداة لتحقيق الأهداف والنتائج أيا كان نوعها .
  - أن التنظيم أداة للتغلب على الصراعات الإنسانية ، وتقليل آثار السلوك الفردي المنحرف عن القيم الجماعية .
  - أن التنظيم أداة لزيادة الاستقرار في العلاقات الإنسانية حيث يساعد على تخفيض عدم التأكد uncertainty والتغير change في السلوك الانساني .
  - أن التنظيم أداة للحد من البدائل السلوكية المتاحة للفرد ، وبالتالي يساعد على التنبؤ بالسلوك المستقبلي للفرد .
- **التنظيم التربوي**
  - يعرف بأنه " عملية تقسيم الاعمال والمهام المدرسية بين العاملين فيها كل حسب الوظيفة التي تم تشغيلها، مع منحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لتمكينهم من القيام بأداء واجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة وبأقل وقت وجهد وتكلفة، بما يحقق الاهداف المحددة والواضحة للمدرسة" وفي هذا الإطار، يتم تحديد العاملين في المؤسسة التربوية وكذا المستفيدين من الخدمات التعليمية أو المرتبطة بها، والمسؤوليات والمهام التي يضطلعون بها، كما يتم تصنيفهم في رتب محددة، حيث يتم ايضا تحديد الشروط التي يجب توفرها

<sup>1</sup> علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي .. مكتبة غريب. القاهرة . ص 217

سواء للتوظيف في الرتبة، او للانتقال من رتبة إلى أخرى، والمهام التي يجب الاضطلاع بها عند الانتقال إلى الرتبة الأعلى، أو التنزيل فيها، بسبب العقوبات والجزاءات.

#### - وظائف التنظيم التربوي:

- دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللازمة للمستويات الادارية المختلفة
- تحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية المختلفة
- وضع القواعد لحسن استخدام المرافق المدرسية والأدوات والآثاث
- حسن توزيع التلاميذ على الفصول وفق اسس علمية سليمة
- تنظيم الجدول المدرسي
- توزيع العبء المدرسي والانشطة المختلفة لكل معلم
- العمل على الاستفادة من التخصصات العلمية والفنية المتاحة
- حسن اختيار الوقت الذي يتناسب مع وطبيعة المادة بما يحقق اهدافها التربوية
- تحديد الانشطة المدرسية المختلفة ( ثقافية، رياضية، اجتماعية، فنية،....)
- تحديد القواعد المناسبة لمحاسبة كل منسوبي المدرسة وذلك في حالة الاخلال او التقصير في تطبيق الانظمة واللوائح المدرسية
- التنسيق بين مختلف الانشطة المدرسية وزيادة فاعليتها
- تهيئة المناخ المدرسي الملائم لتحقيق الاهداف التربوية المنشودة لمختلف الانشطة المدرسية

وتأكد هذه الأدوار للتنظيم التربوي من خلال أهمية الإدارة التربوية ، فبسبب موقعها ضمن عملية تأهيل الأفراد، وإدماجهم في المجتمع ، فهي بحاجة إلى تنظيم مستقر ، تتحدد فيه السلوكيات بما هو متوقع من الأفراد القيام به بغرض الوصول إلى الهدف ، كما أن تعدد مستويات التنظيم فيها ، الناشئ عن اختلاف طبيعة الأفراد أنفسهم ، واختلاف مستوياتهم التعليمية ، وقدراتهم ، خاصة بما يحويه من أعداد كبيرة من العاملين والمدرسين والتلاميذ ، يجعل منه مجتمعا قائما بذاته ، في حاجة كبيرة إلى نوع من التنظيم الفائق القدرة ، والذي يستطيع تنسيق الجهود الكثيرة والمتباينة، لتحقيق أهداف مرتبطة اشد الارتباط بسائر أهداف المجتمع التربوية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية .

#### - انواع التنظيم التربوي:

- **التنظيم الرسمي:** وهو التنظيم الذي يقوم فيه كل موظف بأداء مهامه المنوط بدوره التنظيمي بصورة رسمية، والتي يحددها التشريع المدرسي، يمثل شبكة الاتصال في المنظمة ، ويعبر عن القنوات الرسمية التي تمر من خلالها المعلومات ، ويؤكد برنارد أن التنظيم الرسمي يظهر للوجود إذا توافرت للعاملين الرغبة في الاتصال مع بعضهم البعض ، والرغبة في العمل سوية لتحقيق هدفهم المشترك ((
- **التنظيم غير الرسمي:** وهو التنظيم الذي ينشأ من خلال التفاعلات والعلاقات التي تجري بين العمال والموظفين في التنظيم الرسمي ، وهي تشمل النشاطات غير الرسمية التي تحدث بين الموظفين، والتفاعلات غير الرسمية بينهم، والعواطف التي تنشأ من خلال ذلك، كما يشمل القيم والثقافة التنظيمية التي تنشأ في التنظيم الرسمي والتي يكون عاملا حاسما في نجاح التنظيم الرسمي. والتنظيم غير الرسمي لا وجود له في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وهو كما يراه برنارد مجموعة من التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم ،

غير محدد بإطار أو هيكل ، وليس لله تركيب معين ، لأنه في حالة حركة دائمة وعرضة للتغيير بشكل مستمر ، يرافق التنظيم الرسمي ويرتبط به ، وله آثار هامة عديدة 2 .

- عناصر التنظيم التربوي:

- تقسيم العمل: من خلال :

- الاهتمام بالتخصص

- تحديد طبيعة الاعمال والوظائف

- تحقيق اقصى درجة من التناسق بين الادارات والاقسام والاستفادة من الموارد البشرية

- التنظيم حسب الوظائف:

يتم تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشاط، حيث يتم اسناد المهام المتعلقة بالتعليم العام الى مدير واحد، والتعليم الابتدائي لمدير واحد، ونفس الشيء بالنسبة للتعليم المتوسط والثانوي

وهذا التقسيم يعتب اكثر شيوعا في المؤسسة التعليمي

- التنظيم حسب الخدمة او المنتج:

ويتم فيه تقسيم العمل وفق نوع المنتج، مثل تعليم الكبار، محو الامية الاشراف، التعليمظن وغير ذلك

او على مستوى المؤسسة التعليمية حيث يتم تقسيم العمل حسب الانشطة : اللجنة الثقافية، النشاط الرياضي، النشاط العلمي،

- التقسيم حسب المناطق الجغرافية:

وفيه تلجأ وزارة التعليم الى تقسيم العمل وفق الولايات والمحافظات والمناطق الجغرافية، حيث تكون في كل ولاية ادارة عامة للتعليم، ثم تقسم هذه بدورها إلى ادارات اخرى تعنى بتحقيق اهداف الادارة العامة

- المستويات الادارية:

تمثل المستويات الإدارية أحد أبرز عناصر التنظيم الإداري ، فهي تحدد طبيعة العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين في أي تنظيم 3 ، وكلما نمت المؤسسة وكبر حجمها كلما كانت بحاجة إلى عدة مستويات إدارية ، يتم من خلالها تحديد دقيق لواجبات كل موظف في مستوى إداري معين ، فضلا عن تحديد المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغلي الوظائف 4

- الادارة العليا: ويشمل العناصر القيادية المسؤولة مباشرة عن تحقيق اهداف محددة ، حيث تتخذ القرارات في اطار السياسة العامة والخطوط العريضة التي يحددها مجلس الادارة العامة، حيث يقوم

<sup>2</sup> عبد الله بلقاسم العرفي وعباس عبد مهدي . مدخل إلى الإدارة التربوية . مرجع سابق ص 44

<sup>3</sup> عبد الصمد الأبري . الإدارة المدرسية . البعد التخطيطي والتنظيمي . م س . ص 280 .

<sup>4</sup> عبد الله بلقاسم العرفي وعباس عبد مهدي . مدخل إلى الإدارة التربوية . مرجع سابق . ص 49

هؤلاء بتحديد الاهداف العامة بالتخطيط طويل المدى، ويتلقون التقارير عن سير العمليات في المستويات الادنى.

- الادارة الوسطى: وتهتم بالخطط الوظيفية وما تحويها من برامج واجراءات ، ويشاركون في اتخاذ القرارات التنفيذية وتطبيق السياسات وفق ما تقرره المستويات العليا.

- الادارة التنفيذية المباشرة: تعنى بترجمة الخطط الوظيفية الى برامج عمل تفصيلية تعهد جزئياتها ودقائقها الى المنفذين المباشرين، ويكون الاهتمام هنا بالتخطيط الاجرائي للنشاط اليومي في اطار الاهداف العامة التي تحددها المستويات الادارية العليا ومتابعة العمل يوما بيوم وساعة بساعة.

- المبادئ الرئيسية للتنظيم التربوي:

- مبدأ وحدة الهدف مبدأ تقسيم العمل

- مبدأ وحدة القيادة

- مبدأ التنسيق

- مبدأ تكافؤ الفرص

- مبدأ تدرج السلطة

- مبدأ تفويض السلطة

- مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية

- مبدأ التوازن والمرونة

- مبدأ نطاف الاشراف