

أعدته مديرة التطوير والتنمية عبلة العيسى ورفعته لوزيرة التربية ووزيرة التعليم العالي د.موضي الحمود

«الأبناء» تفرد بنشر الهيكل التنظيمي الجديد المقترح لـ «التربية»



عبلة العيسى



د.موضي الحمود

- ◀ إلغاء قطاع التعليم النوعي وضم إدارتي التربية الخاصة والتعليم الديني إلى «التعليم العام»
- ◀ تفكيك قطاع «الأنشطة الطلابية» وإحاق الإدارات التابعة له لـ «التنمية التربوية»
- ◀ فصل إدارة الخدمات العامة من القطاع الإداري وإحاقها بـ «المالي» لتحقيق التكامل في أداء الأعمال
- ◀ إضافة إدارتي التنظيم والتدريب والبعثات بعد تعديل مساهما إلى «الموارد البشرية والتطوير»

بمراجعة الوثائق والمهام والإجراءات والتوصيف الوظيفي للهيكل والوحدات التنظيمية مع توزيع القوى العاملة وجدنا ان الحاجة الفعلية والتي تحقق التكامل والتنسيق بين القطاعات وتحقيق انسيابية الاجراءات وفاعليتها ان يكون التوجه الأمثل في وجود ثمانية قطاعات تنظيمية روعي فيها التناسق والتكامل فيما بينها، والقطاعات هي: التخطيط والمعلومات، التنمية التربوية، التعليم العام، التعليم الخاص، تطوير المناهج، المالية والخدمات العامة، الموارد البشرية والتطوير، المنشآت التربوية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي المقترح لوزارة التربية

يتكون الهيكل التنظيمي المقترح لوزارة التربية من الوحدات التنظيمية التالية:

- 1- اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة.
- 2- الأمانة العامة للجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة.
- 3- مجلس الوكلاء.
- 4- المجلس الأعلى للتعليم.
- 5- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتعليم.
- 6- إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي.
- 7- مكتب الوزير.
- 8- وكيل الوزارة.
- 9- الإدارة القانونية.
- 10- الوكيل المساعد لقطاع التخطيط والمعلومات.
- 11- الوكيل المساعد لقطاع التنمية التربوية.
- 12- الوكيل المساعد لقطاع التعليم العام.
- 13- الوكيل المساعد لقطاع تطوير المناهج.
- 14- الوكيل المساعد للتعليم الخاص.
- 15- الوكيل المساعد لقطاع الشؤون المالية.
- 16- الوكيل المساعد لقطاع الموارد البشرية والتطوير المهني.
- 17- الوكيل المساعد للمنشآت التربوية.

- 1- إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي.
- 2- اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة.
- 3- الأمانة العامة للجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة.
- 4- مجلس الوكلاء.
- 5- مكتب وفد دولة الكويت الدائم لدى اليونسكو بباريس.
- 6- المجلس الأعلى للتعليم.
- 7- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتعليم.
- 8- وحدة دعم اتخاذ القرار التعليمي.
- 9- مكتب الوزير.
- 10- الوحدات التنظيمية التابعة لوكيل الوزارة
- 11- إدارة الشؤون القانونية.
- 12- مكتب المتابعة الفنية.
- 13- قطاع تطوير المناهج.
- 14- قطاع التعليم الخاص.
- 15- قطاع التخطيط والمعلومات.
- 16- قطاع التنمية التربوية.
- 17- قطاع التعليم العام.
- 18- إدارة الشؤون القانونية.
- 19- قطاع الموارد البشرية والتطوير المهني.
- 20- قطاع الشؤون المالية.
- 21- إدارة الشؤون القانونية.

الوحدات التنظيمية التابعة للوكيل المساعد لقطاع التعليم الخاص:

التنظيم المقترح: إدارة التعليم الخاص العربي، إدارة التعليم الخاص الأجنبي، إدارة التعليم النوعي.

الإدارات المتأهبة: إدارة التربية الخاصة، إدارة التعليم الديني.

الأسباب والمبررات:

التربية الخاصة:

- تعرض قطاع التعليم الخاص والنوعي خلال الفترة الزمنية المحددة للدمج والفصل مما تسبب في عدم استقرار هذا القطاع.

- النمو في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة

- بالرجوع إلى المؤشرات التربوية واحصائيات النمو للمدارس والطلبة لاحظنا نقصا في أعداد طلاب التربية الخاصة وكذلك مدارسهم مما يستدعي تقليص المستوى التنظيمي الى مستوى إدارة متعا للهدر ومتزامنا مع قرار مجلس الوزراء رقم 2001/666 بعدم التوسع بالهيكل التنظيمية.

- ان القرارات التنظيمية الصادرة بإنشاء مراقبات التربية الخاصة في المناطق التعليمية تتبع مدير الشؤون التعليمية ولعدم الازدواجية.

- سياسة الدمج للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

- الجهاز الفني والإداري جزء من قوة جهاز التعليم العام.

- عدم توفر متخصصين في مجال التربية ذوي الاحتياجات الخاصة وغالبية العاملين في القطاع من الجهاز الإداري والفني غير التخصصي.

التعليم الديني:

- ان التعليم الديني جزء من التعليم العام بطبيعته التخصصية والفئة العمرية للطلاب.

- ان استراتيجية تنوع مسارات التعليم العام جزء من برنامج عمل الحكومة والتعليم الديني جزء منه والطلاب ما هم إلا شريحة من طلاب التعليم العام والتنوع مطلب يجب تحقيقه تحت مظلة واحدة.

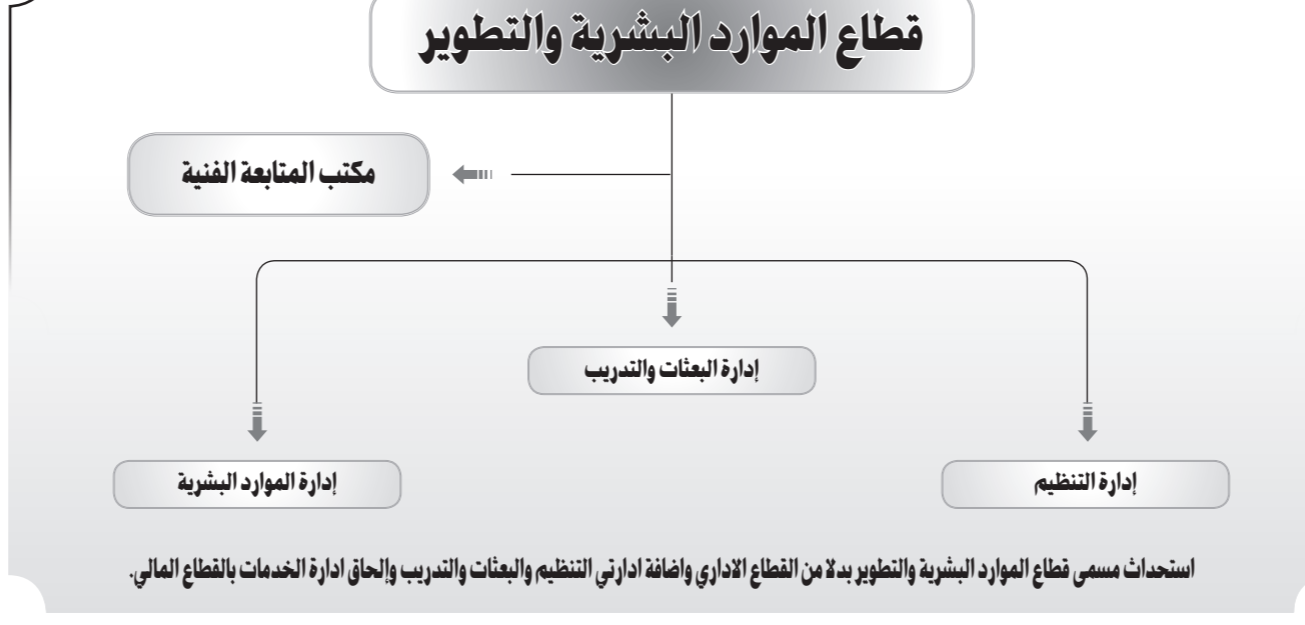
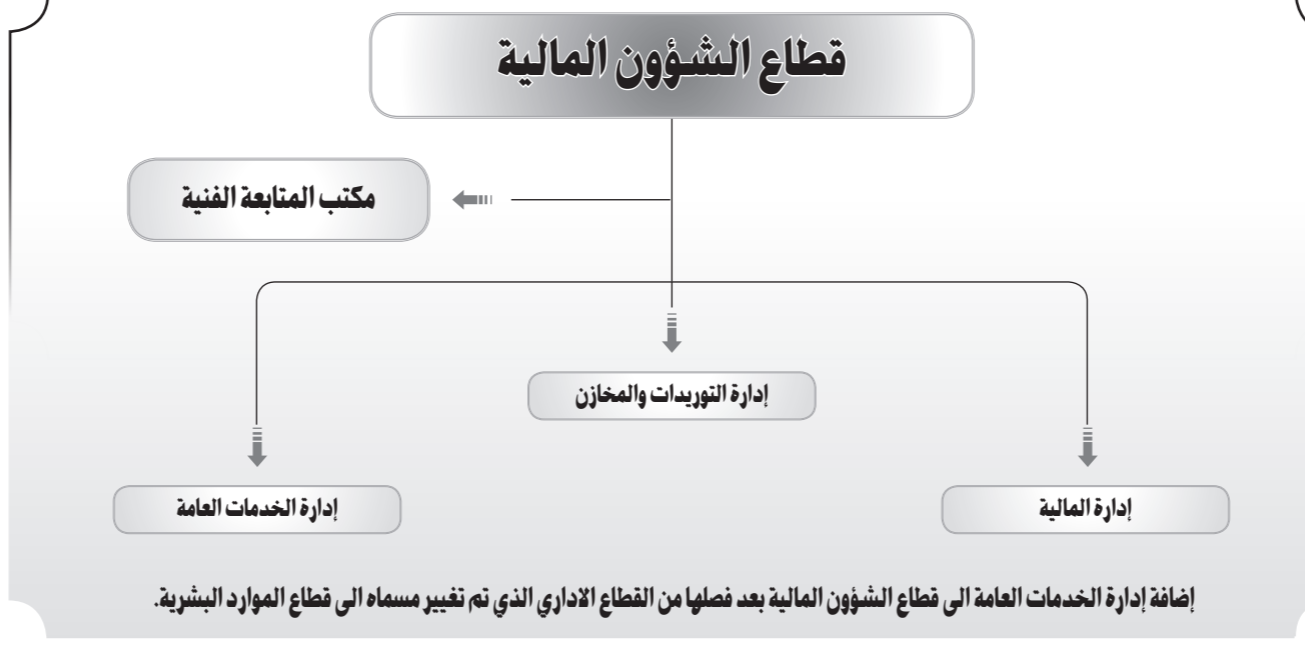
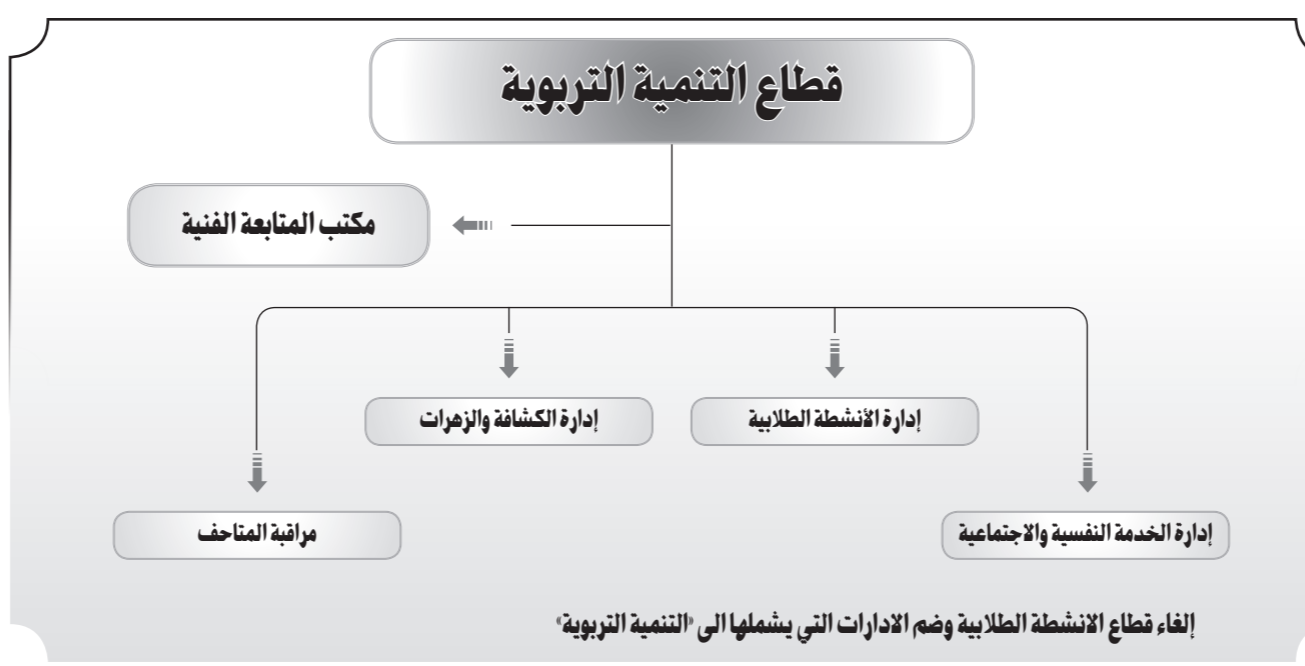
- ان مناهج التعليم الديني هي جزء من مناهج التعليم العام مع صفة التخصصية لهذا النوع من التعليم اسوة بمقترح القانونيات الفنية والرياضية والفائنين التي تعمل الوزارة على تحقيقها وفق التدوير.

- الهيئة الادارية والفنية للتعليم الديني اغلبها منتدبة من التعليم العام وعلى ميزانيته وتحقيقا للتوافق تنظيميا مع استراتيجيات التعليم بصورة كلية غير مجزأة بلحق التعليم الديني ومدارسه تحت مظلة التعليم العام لتوحيد الرؤى والسياسات العامة للتطوير.

- ان نمو اعداد ومدارس التعليم الديني ليس بكبير.

المدارس الخاصة:

النمو المتسارع في مدارس التعليم الخاص العربي والاجنبي وثبات اللغة خلال السنوات السابقة التي جانب التوسع في مدارس فصول ذوي الاحتياجات الخاصة مما يشكل عبئا كبيرا على القطاع المعني في اتجاه التخصصية استدعى معه إنشاء وحدات تنظيمية بمستوى إدارة لمواجهة متطلبات النمو وتحقيق المتابعة والتخصصية لكل نوع من المدارس واختلاف الاجراءات الخاصة بها وتحقيقا لانسايابية العمل والجودة الادارية المنشودة.



متطلبات إعادة هندسة الهيكل التنظيمي لوزارة التربية:

- إعادة ترتيب القطاعات العاملة بالوزارة وتنظيمها وذلك بإلغاء القطاعات التي يمكن دمج الإدارات التابعة لها في قطاعات أخرى دون الإخلال بالأهداف المطلوب تحقيقها ودون الإخلال بالتخصصات والمهام المطلوب تنفيذها.

- النظر إلى المهام والعمليات باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة.

- البحث عن المسارات والسبل للحد من الفجوات التي تباعد بين المستويات الإدارية العليا صاحبة الصلاحيات وسلطات القرار وبين القائمين بالتنفيذ.

- التوفيق والتنسيق بين اختصاصات الإدارات بالقطاع.

- إحداث تعديلات لصفات الموارد البشرية انطلاقاً من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، التي اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع الأهداف والاستراتيجية العامة للوزارة.

- إعادة تصميم أدوار ومهام ومسؤوليات وصلاحيات الأعمال والوظائف بما يتيح لها المرونة والتطوير في أداها مع إحداث تعديلات لصفات الموارد البشرية من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب.

- توظيف تقنية المعلومات واستخدامها بشكل فعال في أداء الأعمال.

- تطبيق عملية إعادة هيكلة القطاعات على الأعمال ونتائجها بين الإدارات المختصة في كل قطاع.

تصور للهيكل التنظيمي المقترح

تفرد «الأبناء» بنشر الهيكل التنظيمي الجديد المقترح لوزارة التربية الذي أعدته مديرة إدارة التطوير والتنمية عبلة العيسى بناء على طلب وزير التربية ووزيرة التعليم العالي د.موضي الحمود.

بالإضافة إلى ذلك تم ضم بعض القطاعات وإلغاء بعض القطاعات لعدم الحاجة وترحيل بعض الإدارات إلى قطاعات أخرى وفق الوثائق والمبررات التي ذكرتها العيسى في تقريرها المرفوع للوزير والذي حصلت «الأبناء» على نسخة منه.

ومن القراءة الأولية للهيكل الجديد نجد ان أهم التعديلات التي تم إجراؤها بالهيكل المقترح هي:

أولاً: إلغاء قطاع التعليم النوعي وضم إدارة مدارس التربية الخاصة وإدارة التعليم الديني الذي يشملها القطاع إلى قطاع التعليم العام للأسباب التالية:

- نسبة النمو في أعداد الطلبة في التعليم الديني خلال الثلاث سنوات الأخيرة لم تتجاوز 2% والعدد الأخير للطلاب هو 2923.

- نسبة النمو في أعداد الطلبة في مدارس التربية الخاصة سالبة (-7%) وعد الطلاب (1845 طالباً).

- الإدارات المشار إليها تمثل نظاماً شاملاً متناسقاً ويشتمل على وظائف رئيسية وفرعية تتكامل فيما بينها لتحقيق رسالة التعليم لما قبل المرحلة الجامعية للتعليم الحكومي.

- التشابه الكبير في الاختصاصات المعنية بالسياسات والأنظمة التعليمية والنظم المدرسية والأنشطة والخدمات التربوية في مجالي التعليم العام والنوعي.

- قيام إدارة التنسيق التابعة لقطاع التعليم بحصر احتياجات المناطق التعليمية ومدارس التربية الخاصة والتعليم الديني من الكوادر البشرية التعليمية لذا فإن إدراج إدارة التعليم الديني وإدارة مدارس التربية الخاصة تحت مظلة التعليم العام يعمل على اختصار قنوات الاتصال وتنسيق العمل.

- وعليه فإن قطاع التعليم العام يكون متضمناً الإدارات التالية (إدارة التنسيق، إدارة التعليم الديني، إدارة التربية الخاصة، مناطق الجهراء، حولي، مبارك الكبير، الفروانية، الأحمدية، العاصمة التعليمية).

ثانياً: إلغاء قطاع الأنشطة الطلابية وضم الإدارات التي يشملها إلى قطاع التنمية التربوية للأسباب التالية:

1- إدارة التربية البدنية، إدارة الكشافة والمرشدات، إدارة الأنشطة المدرسية تتشابه في تنظيمها للأنشطة الطلابية في المجالات الثقافية والعلمية والبيئية والاجتماعية والفنية كما تتشابه في تنظيمها للمسابقات واللقاءات التربوية داخل الكويت وخارجها ولا يستدعي الأمر تضخيم الجهاز الإداري بوضع تلك الإدارات في القطاع المنفصل.

2- التعاون بين تلك الإدارات تحت مظلة قطاع التنمية التربوية والاستفادة من مراقبة المتحف العلمي وتوظيفها كعقود لتلك الأنشطة خاصة انها تملك التجهيزات اللازمة لذلك، هذا إلى جانب تنظيم الندوات واللقاءات وتبادل الزيارات فيما بينها.

3- توحيد المتطلبات المادية والكوادر الفنية للأنشطة في مختلف المجالات والمستويات.

وعليه فإن قطاع التنمية التربوية يكون متضمناً الإدارات التالية:

(إدارة الخدمة المدنية والنفسية، إدارة الأنشطة الطلابية، إدارة الكشافة والزهرات، مراقبة المتحف العلمي).

ثالثاً: إضافة إدارة الخدمات العامة إلى قطاع الشؤون المالية وفصلها من قطاع الموارد البشرية والتطوير وذلك للأسباب التالية:

1- تحقيق التكامل في أداء الأعمال بين استراتيجيات إدارة التوريدات والمخازن واستراتيجيات الخدمات العامة وتنظيم العمل بينهما بشكل فعال بمشاركة من الإدارة المالية.

2- منع التداخل وقل الاشتباك بين القطاع المالي وقطاع الشؤون الادارية بعد نقل التبعية.

3- تطبيق السياسات الخاصة بالعقود ومتابعة تنفيذها وإحكام الرقابة الداخلية عليها من الإدارة المالية.

4- الاختصار في تنفيذ الدورة المستندية وتحقيق الجودة في إنجاز الأعمال لتلبية احتياجات الوزارة من المواد والأصناف وفق مواصفات وضوابط معينة.

5- المشاركة في لجان الترسية والمناقصات ومتابعة تنفيذ العقود الخاصة بالخدمات.

وعليه فإن قطاع الشؤون المالية يتضمن الإدارات التالية: (الإدارة المالية، إدارة التوريدات والمخازن، إدارة الخدمات العامة).

رابعاً: إضافة إدارة التنظيم وإدارة التدريب والبعثات بعد تعديل مستواها التنظيمي إلى قطاع الموارد البشرية والتطوير بعد فصل إدارة الخدمات العامة عنها وذلك للأسباب التالية:

1- تحقيق التكامل بين الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والأعمال المتعلقة بالبعثات والإجازات الدراسية والتنظيم وتطوير القوى العاملة.

2- تعتبر إدارة الموارد البشرية مصدر بيانات لخطط التدريب وتنمية القوى العاملة وميزانياتها التقديرية.

3- تعتبر إدارة البعثات والإجازات الدراسية والتدريب معنية بالتطوير التنموي والفني والتخصصي للقوى العاملة وعلى ضوءها تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تحقيق احتياجات الوزارة المستقبلية من القوى البشرية من حيث العدد والنوع والتخصص المناسب.

4- تقوم إدارة التنظيم بتحديد مهام ومسؤوليات الوظائف وتصنيفها في فئات ومستويات وظيفية بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية، الأمر الذي يساعد إدارة الموارد البشرية على أداء دورها في تحديد ميزانيات الوظائف وشروط شغلها والترقي إلى الوظائف الإدارية.

وعليه فإن قطاع الموارد البشرية والتطوير يتكون من الإدارات التالية:

«إدارة الموارد البشرية، إدارة التنظيم، إدارة التدريب والبعثات الدراسية»

أولاً: الأهداف العامة لإعادة هندسة الهيكل التنظيمي لوزارة التربية

1- تحقيق الفاعلية التنظيمية في الهيكل المقترح وتناسبه مع الظروف والمستجدات الراهنة.

2- الاستخدام الأمثل للمستويات التنظيمية والموارد المتاحة.

3- البعد عن التداخل والتشابه في الاختصاصات بين القطاعات.

4- مراجعة الممارسات الإدارية المستخدمة ومعالجة نقاط الضعف في الهياكل التنظيمية السابقة والحالية.

5- الالتزام بالجودة الإدارية وتحقيق معدلات عالية في الأداء والممارسات الإدارية.

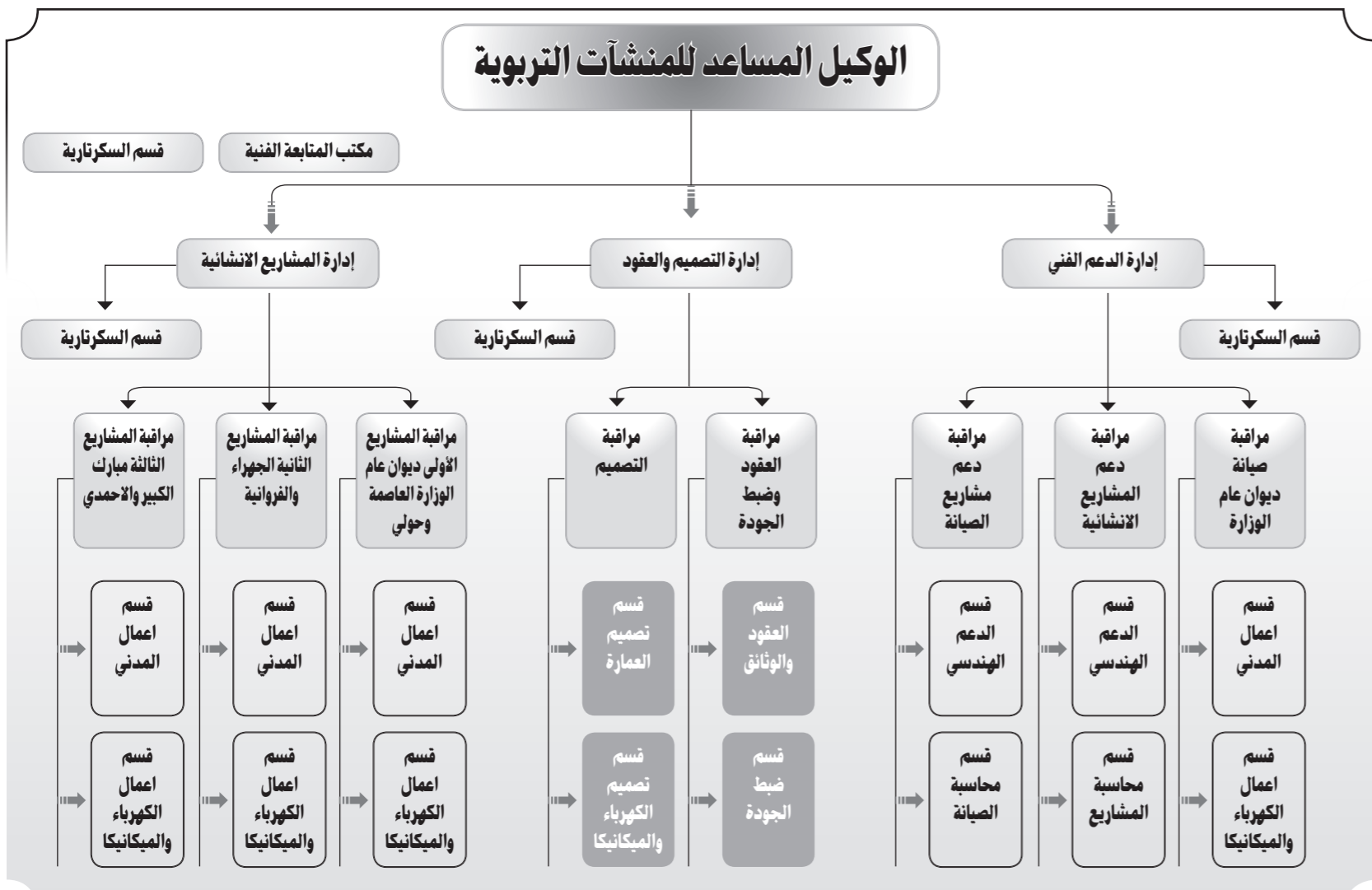
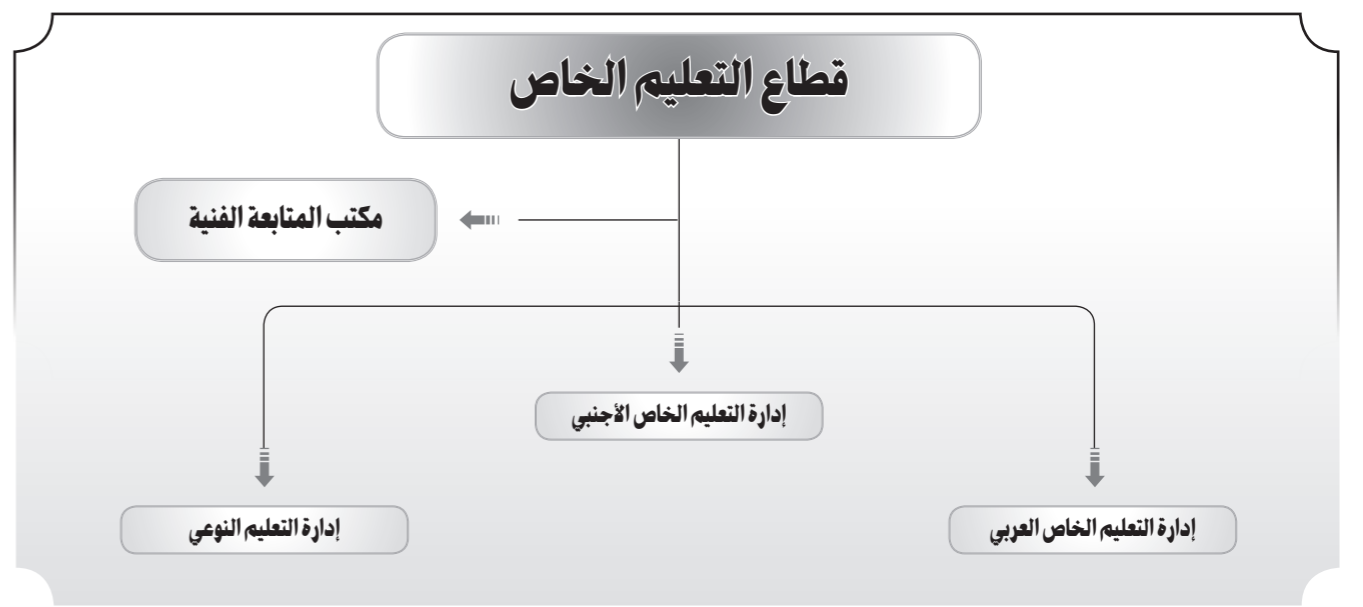
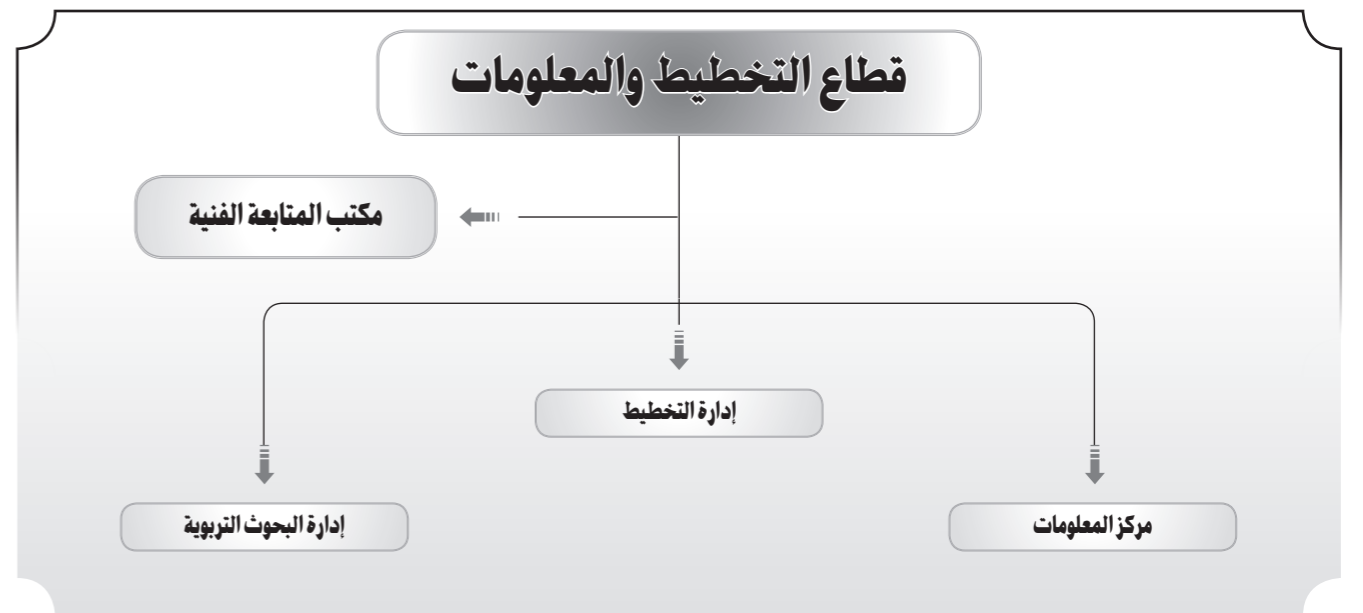
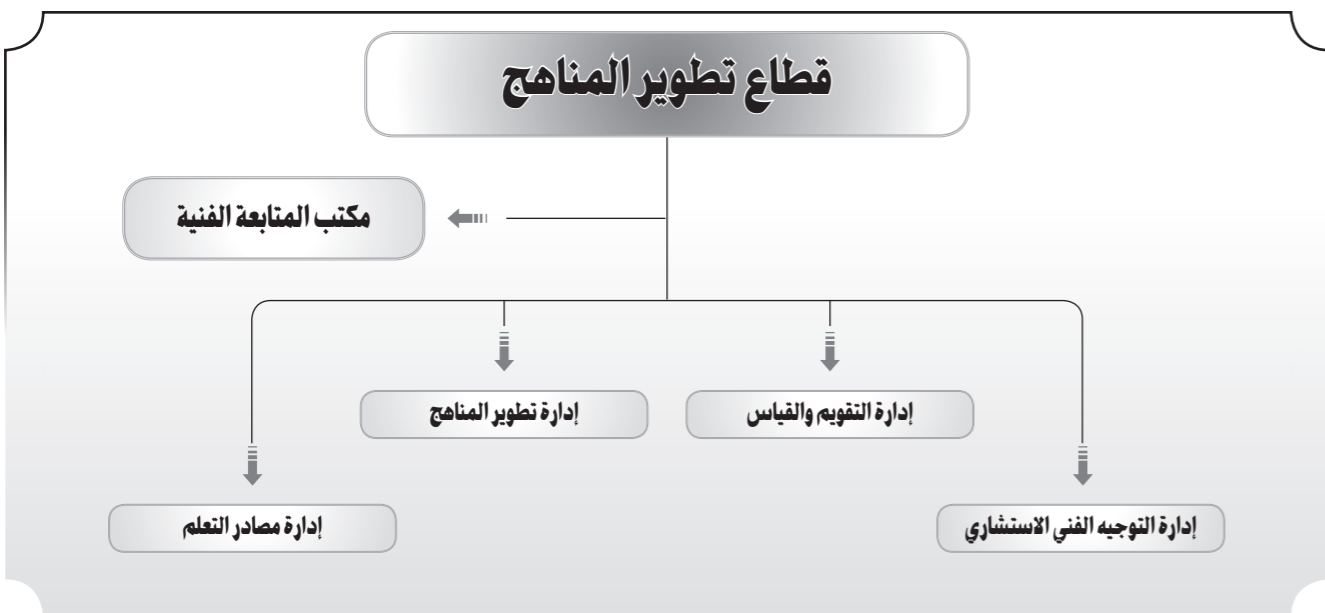
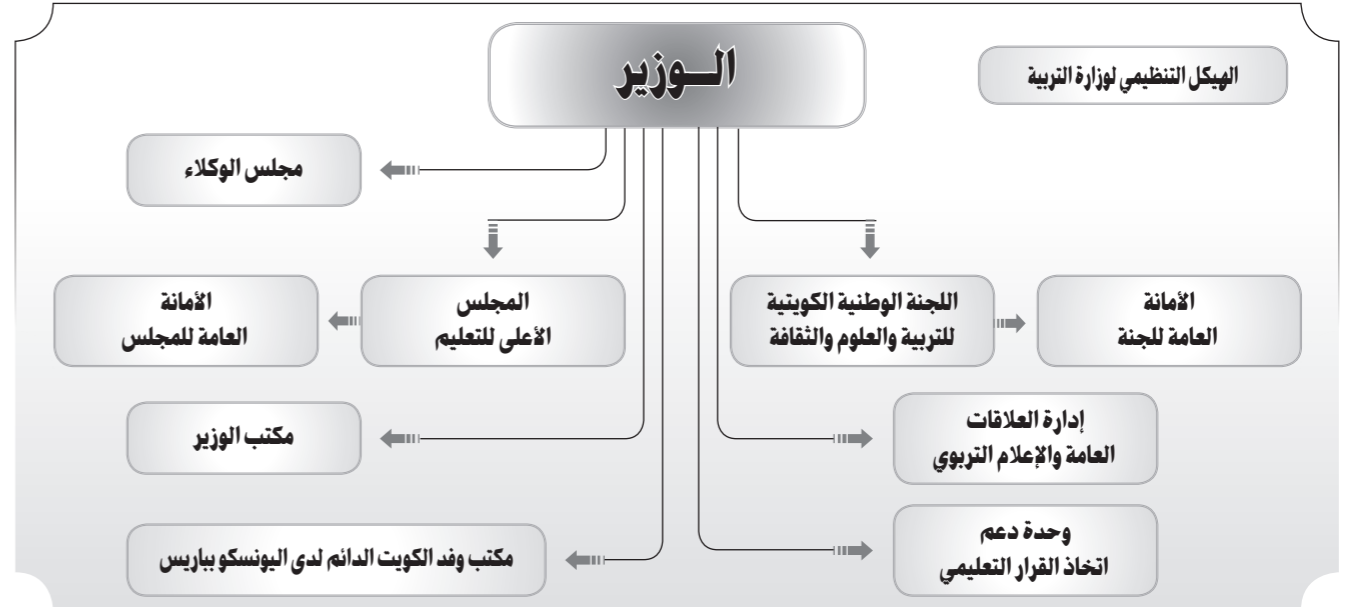
تحديد القطاعات والإدارات والوحدات التنظيمية التابعة لكل من وزير ووكيل التربية وكذلك القطاعات الرئيسية

الإبقاء على قطاعات التخطيط والمعلومات والتنمية التربوية والتعليم العام والخاص

وتطوير المناهج والمالية والخدمات العامة والموارد البشرية والتطوير والمنشآت التربوية

5 أهداف رئيسية لإعادة هندسة الهيكل التنظيمي لتحقيق الفاعلية والتناسب مع الظروف والمستجدات الراهنة والبعد عن التداخل والتشابك في الاختصاصات بين القطاعات ومعالجة نقاط الضعف في الهياكل الحالية والسابقة

8 متطلبات لتحقيق أهداف إعادة الهيكلة أهمها إعادة ترتيب القطاعات وإلغاء بعضها دون الإخلال بالأهداف والاختصاصات والمهام المطلوب تنفيذها مع دمج الإدارات التابعة لها في قطاعات أخرى



هيكل تنظيمي مبني على أسس وقواعد

باعتبار الهيكل التنظيمي لوزارة التربية من الهياكل التنظيمية كبيرة الحجم التي تتطلب درجة عالية من التخصص والترتيبات الرسمية وتقسيم العمل متمثلاً في قواعد وأجراءات ثابتة لضمان تكامل وحدات التنظيم والتي تستجيب سريعاً لطبيعة المجتمع المتغير ولتحقيق العدالة والمساواة.

ولقد توالفت الهياكل التنظيمية اعتباراً من عام 1981 حتى الآن بشكل متنام حتى وصل عددها إلى اثني عشر هيكلاً على مستوى يتمشى ويتوازن مع احتياجات التنظيم في ظل ما حدث من مستجدات.

ونظراً لعدم استقرار الهياكل التنظيمية خلال السنوات السابقة، فقد ترتب على ذلك صدور قرارات تنظيمية لم يتم اعتمادها لاحقاً من الجهات المعنية مما أثر سلباً على جودة الإنجاز ونتج عنه عدم الاستقرار في القوى العاملة وآليات العمل في جميع المحاور.

ونظراً لسياسات التطوير وتوجه الوزارة نحو تحقيق الجودة الإدارية والتي تضمنت برامجها التطويرية في خطة برنامج الحكومة الحالي، فقد تم وضع هذا التصور وتلك الرؤية لهيكل تنظيمي مبني على أسس وقواعد مبررة من خلاله تتحقق أهداف الاستراتيجية الموثقة لتحقيق النمو والتطوير وجودة العملية التعليمية بالكويت.

تنظيم أكثر فاعلية لخدمة العمل التربوي

مختصر سريع موثق بالحقائق والأرقام مع تصور تاريخي يخدم العمل ويوضح الصورة بشكل أكثر مصداقية ودقة مراعين فيه الحاجة الفعلية لتنظيم أكبر وأهم لعمل القطاعات لتحقيق الجودة الإدارية المنشودة.

الشكر والتقدير لجميع من ساهم في إعداد هذا المقترح من العاملين في إدارة التطوير والتنمية خلال الفترة القصيرة.

بحسب التوصيات التي ذكرتها مديرة إدارة التطوير والتنمية عبلة العيسى فما تقدم هو مقترح لتنظيم أكثر فاعلية لخدمة العمل التربوي يؤدي إلى تحقيق التكامل وانسيابية وتنظيم إجراءات العمل متى ما تمت الموافقة عليه واعتماده أو تعديله وسيتم تشكيل لجان عمل لربط جميع الخرائط التنظيمية بالاختصاصات والمهام وآليات العمل وتحديد مستوى تفويض الصلاحيات.

نتمنى ان تكون قد وفقنا في تقديم عرض