

التخطيط التربوي التربوي الوظيفي

أنواع التخطيط من حيث الأهداف التخطيط الوظيفي

مقدمة :-

لقد تم ربط هذا النوع من التخطيط في الأهداف التربوية المراد الوصول إليها، وهذا يتطلب منا أولاً أن نعلم كل ما يتعلق بهذا المصطلح. فالهدف هو كل ما نريده من عمل معين. وفي المجال المدرسي؛ هو ما تعمل به التربية لمساعدة المتعلم على إكسابه المهارات والقدرات والسلوكيات المنشودة. (د. عواضة، : ٤٦) أما أهمية تحديد الأهداف التربوية؛ أن كل عمل يخدم هدف معين في العملية التعليمية – التعلمية، وفي بعض الأحيان يكون هذا الهدف غامض لذوي الشأن والقائمين بالعملية التعليمية – التعلمية (المتعلمين، الأهل، المعلمين، ...) وهذا يكون لأن العمل التربوي قد توجه نحو التنفيذ بطريقة أكبر من الأهداف المنشودة، وهذا ما تم وصفه بالخطأ التاريخي للبيداغوجيا، بمعنى آخر؛ إن عدم معرفة المربي للهدف المراد، يجعله كما من يطلق النار على هدف لا يراه، ربما يصيب وربما يخطأ. (د. عواضة، : ٤٧)

والآن بعد المقدمة السابقة عن الهدف التربوي، نتكلم عن التخطيط الوظيفي من حيث الهدف. (د. عواضة، : ٨٠)

وهو التخطيط حسب الوظيفة؛ أو وظيفة التخطيط، ويعرف بعدة أسماء منها : التخطيط الوظيفي، والتخطيط التنظيمي، وتخطيط رصيد الموارد. ويعمل هذا النوع من التخطيط على تحقيق استقرار اقتصادي في المجتمع ضمن الأنظمة المعمول بها؛ أي أنه يهدف إلى تطوير السياسات الاقتصادية بشكل يضمن الوصول إلى أهداف معينة من خلال آلية السوق، أي أنه يسعى إلى تحسين الفاعلية الوظيفية للنظام الاقتصادي القائم من دون إجراء أي تغييرات هيكلية فيه. (غنيم، ١٩٩٩، : ٤٢) وهناك تعريف آخر لهذا النوع من التخطيط، حيث يقول؛ أنه يساعد الأفراد على تخطيط شئون حياتهم، وبالتحديد المهنية والوظيفية، وسبل تحقيقها، ويعمل على تحقيق نوع من التوافق والمواءمة بين أهداف الأفراد والفرص الوظيفية / المهنية في المنظمة، ودمج تطلعات الأفراد نحو النمو والتطور في جهود التطوير المنظمي. (د. المؤمن وآخرون، ١٩٩٧، ص : ٢٤١) وإن هذا النوع من التخطيط يقوم على تطوير الفرد داخل المنظمة وهو قائم على وظيفته، ويكون من خلال تخطيط المنظمة لتطوير هذا القسم بما فيه القسم المراد تطويره. (د. المؤمن وآخرون، ١٩٩٧، ص : ٢٤١)

ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إحداث تعديلات في الشكل أو الوظائف التي يقوم عليها النظام الحالي مع الأخذ بمبدأ التطور البطيء والإصلاح التدريجي دون أية محاولة لإحداث تغييرات شاملة في النظم القائمة، ويكون العمل فقط بحدود هذه النظم فقط. (حافظ، : ٥٣) ويتضح مما سبق؛ أن التخطيط الوظيفي أنه تخطيط لتطوير أو تعديل أو إصلاح جزء من خطة شاملة، وخصوصاً تطوير الموظفين الذين يعملون بالجزء الذي تم تطويره، أي تخطيط بنائي، حيث يتم من خلاله التخطيط لتعديل البنية المراد تطويرها، ومن الأمثلة على هذا، عندما يتم تطوير المناهج الدراسية، يتم عمل خطة لتطوير المعلمين الذين سوف يعلمون هذه المناهج، ومن الأمثلة أيضاً، عندما الحكومة تغير سياساتها وهذه السياسة تحتاج إلى تغيير في الخطة التربوية والتي هي جزء من الخطة الشاملة، فإن تطوير أو تعديل الخطة التربوية بالنسبة للخطة الشاملة للحكومة تعد تخطيط وظيفي. وأحياناً يكون تطوير وظيفة الجزء المراد تغييره، أي مثلاً تطوير وظيفة المعلم، أو تطوير وظيفة المناهج بتغييرها أو تعديلها؛ حيث أن التخطيط هنا يدخل إلى تعديل البناء للوظيفة الهدف، ووظيفة المناهج هي ما يتعلمه الطالب من هذه المناهج.

فلكل تطوير أو تعديل أو إصلاح، يكون أسباب ومبررات لهذا النوع من التخطيط، وهذا بناء على ضوء ما يروونه من أهداف منشودة جديدة، كما أن له أسلوب واستراتيجيات وأسباب نجاح وفي النهاية تقويم لهذا التخطيط، وعلى من يطبق هذا التخطيط، وذلك كله من خلال التخطيط الوظيفي. وهذا النوع من التخطيط نادراً ما يكون تخطيط طويل المدى ووطني، وربما أحياناً يكون تخطيط متوسط المدى، لكن غالباً ما يكون تخطي قصير المدى.

ومن هذا نستنتج تعريف التخطيط الوظيفي بأنه هو كافة أنواع التخطيط التي تخدم توصيف ما يلزم من خطوات لتعديل أو تطوير أو بناء أي نظام فرعي داخل النظام العام للتربية للقيام بوظائفه على خير وجه لخدمة ذلك النظام. لو افترضنا أن لدينا نظام عام مثل نظام التربية من المعروف ان بداخل هذا النظام العام يوجد أنظمة فرعية (جزئية من النظام الكلي). فلكل نظام من الأنظمة الفرعية له وظائفه تسمى مهام **Functions** . يسير النظام التربوي العام بشكل سليم إذا كانت الأنظمة الفرعية الداخلية تسير بشكل سليم والعكس صحيح. فان التخطيط الوظيفي : هو ذلك التخطيط الذي يستهدف مهام النظام الفرعي في التربية لنظام التربية العام يستهدفه ويركز عليه. وسمي وظيفي لان أهميته تحسين ذلك النظام.

ولو أخذنا النظام فرعي آخر ونفرض انه يتعلق بهيكلية وزارة التربية والتعليم حيث كل نظام له هيكلته من وزير وكيل لو كان التخطيط يركز على هذا الفرع؛ إذن هدفه تحسين هيكله وزارة التربية والتعليم بما يخدم كافة الوظائف الموجودة في داخل وزارة التربية والتعليم.

ولو فرضنا أن وكيل الوزارة له مساعدين اكتشفوا أن هذه الهيكلية غير مناسبة لان العدد يجب أن يكون أربعة أشخاص ولا يجب أن تكون علاقتهم مع الوزير مباشرة بل بشكل ترشيدي. إذن تتغير الهيكلية من اجل تحسين الوضع التنموي داخل الهيكلية.

الأهمية والأهداف :-

إن أهمية وأهداف التخطيط الوظيفي، لا يختلف عن أهمية وأهداف التخطيط عامة لجميع أنواعه، أو أشكاله. فتتعدد الأهداف حسب المدة الزمنية، وترتب الأهداف حسب أهميتها والفترة الزمنية اللازمة لإنجازها. وهذا يساعد في رسم السياسات وتحديد إجراءات التنفيذ ورصد الموازنات وتحديد البرامج والمشاريع. (غنيم، ١٩٩٩، : ٧٨) وتتعدد السياسات وتوجد على مستويات مختلفة ويعكس هذا التدرج أهميتها ومداهها مع الإشارة إلى ضرورة ترابط وتناسق كافة

السياسات في المستويات المختلفة مع بعضها البعض في الخطة أو المشروع. (غنيم، ١٩٩٩، : ٧٩)
وهذا النوع من التخطيط يحتاج إلى السياسات الوظيفية : مثل سياسة تدريب الأفراد، أو ترقيةهم، أو نقلهم. وهذا ضمن خصائص
للسياسة المذكورة : قصيرة المدى أو محدودة، تحكم التصرف فقط في قسم أو دائرة معينة، مرنة ويمكن تعديلها من قبل الإدارات الدنيا.
(غنيم، ١٩٩٩، : ٨٠ : ٨١)

والأمور التالية شروطاً لنجاح السياسة :-

١. تعكس الأهداف وتعمل على تحقيقها في ظل الموارد الاقتصادية والمالية المتاحة.
 ٢. قابلة للتطبيق ومرنه وواقعية؛ بحيث إذا تم إجراء أي تعديل أو تغيير على الأهداف، يتم تعديل السياسة بناء عليها.
 ٣. تصاغ بشكل بسيط وواضح ومحدد ومقتنع، حتى يسهل فهمها وتطبيقها.
 ٤. تمتاز أنها تحقق حاجات جميع الأطراف المدرجة في الخطة.
 ٥. تكون مكتوبة ومعلنة.
 ٦. مترابطة مع بعضها البعض ومكاملة لبعضها البعض وغير متناقضة.
- (غنيم، ١٩٩٩، : ٨١)

استراتيجيات مناهج التغيير العامة :-

وفي هذا النوع من التخطيط نحتاج إلى استراتيجية التغيير الخاصة بالبناء التنظيمي، والتقنيات، والأفراد، وهي متداخلة :-
استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي : ومحورها الاهتمام بتحسين أداء العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال، وتحديد نطاق الأعمال
التي يقوم بها الأفراد، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية.
مداخل التغيير التقني : وتركز على بحوث العمليات، ومعالجة المعلومات.
مداخل تغيير الأفراد : وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد، وهذا أكثر ما ينطبق على التخطيط الوظيفي.
(المؤمن وآخرون، ١٩٩٧، : ١٦٨)

إذن إحداث تغيير أو تطوير في بنى المؤسسة الوصفية أو النظام التعليمي، إذن التخطيط الوظيفي يقوم بتعديل تلك الوظيفة، وهذه من
استراتيجيات التغيير الأول بنائي تنظيمي، أي يمكن عمل تخطيط بنائي تنظيمي، كما يمكن عمل تخطيط وظيفي بنائي للأجهزة، وتخطيط
وظيفي بنائي للأفراد.

فإن الاستراتيجيات هي الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف معينة، أي الخطوات التي تتبعها للوصول إلى أهدافها.
إذن نسميه وظيفي إذا كان هدفه تغيير وتعديل في الوظيفة، ونسميه تخطيط وظيفي بنائي إذا كان هدفه تعديل في الوظيفة من خلال
استحداث وظيفة أخرى.
نسميه تخطيط تقني إذا كان الهدف تغيير الأجهزة، ونسميه تطوير الكفاءات من الأفراد.

وعلينا أن نأخذ بعين الاعتبار إن الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لا تكون موحدة ومشتركة في صفات موحدة لجميع الخطط
الوظيفية، لكن كل خطة وظيفية تعامل كحالة لوحدها وتأخذ أهدافاً خاصة بها وسياسات واستراتيجيات، ولكن يجب أن تكون الأهداف
والسياسات والاستراتيجيات منسجمة مع بعضها لكل خطة وظيفية، إلا أن كل الخطط الوظيفية تشترك بالزام الوضوح والتوثيق.

ولزيادة الوضوح لمعرفة هذا النوع من التخطيط أورد أقرب الأمثلة لثقافتنا على هذا النوع من التخطيط مرفقة مع هذه المقدمة وهي :-
١. تدريب المعلمين وتأهيلهم في الأردن : وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم الأردنية لشهر ٩/١٩٩٣.
خريطة مشروع تطوير الكفاءة المؤسسة (البرامج والمكونات) : وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم الأردنية لشهر ٣/٢٠٠٣ :-

٢. وصف الوظائف ومراجعة الأداء : وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم الأردنية لشهر ٣/٢٠٠٣.
٣. مشروع زيادة عدد النساء في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم : وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم الأردنية
لشهر ٣/٢٠٠٣.
٤. التجدييدات التربوية في المناهج والكتب المدرسية : وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم الأردنية لشهر ٢/٢٠٠٢.
٥. التجربة اليابانية في التطوير التربوي : وهي موضوع نشر في مجلة رسالة المعلم الأردنية لشهر ٢/٢٠٠٢.
٦. البرنامج التدريبي المقترح لرفع الكفايات التعليمية لمشرفي التعلم المفتوح والتعليم عن بعد في جامعة القدس المفتوحة : وهي
رسالة دكتوراه أعدها د. نضال عبد الغفور، ٢٠٠٤.

المثال الأول : تدريب المعلمين وتأهيلهم في الأردن

لقد اتخذت الأردن سياسة تربوية جديدة نتيجة التطور السريع الذي يحدث في العالم، فوضعت خطة تربوية تطويرية شاملة مما تطلب
تطوير المعلمين ليتمكنوا من استمرارية رسالتهم التربوية في ظل هذه التطويرات :-

فكان كما لجميع الخطط أهداف تبحث في : توصيل الفلسفة التربوية التي تقوم عليها الخطة التربوية التطويرية، وتعميق الاتجاهات
الإيجابية عند المعلم، وتكييف التعليم لمراعاة الفروق الفردية، توجيه التدريس لتنمية التفكير الناقد عند الطالب، توظيف المعرفة التي
يتلقاها الطالب في أعمال حياته اليومية.

كما أنه تم تقسيم محتوى المادة إلى محتوى عام، ومحتوى الكفايات التربوية، ومحتوى المناهج والكتب المدرسية الجديدة التي ستطبق.
وقد اعتمدت الوزارة استراتيجية مركزية التخطيط والإشراف والمتابعة والتقييم، ولا مركزية التنفيذ، وتضمنت هذه الاستراتيجية : إعداد
مشرفين ومدرسين في دورات تدريبية داخل المملكة وخارجها على يد مدرسين محليين ومدرسين أجانب وهؤلاء المدرسين سيقومون بوضع
الخطط للتدريب والإشراف، وإعداد مدرسين محليين من المشرفين والمعلمين المتميزين لتدريب المدرسين في مراكز تدريبية محلية
موزعة في جميع أنحاء المملكة وبطريقة مكثفة.

ومن ثم تم دراسة ما تم إنجازه خلال عام، وما سيتم إنجازه في العام المقبل مما يدعو إلى تأكيد الخطة أو تعديلها إن لزم الأمر.

خريطة مشروع تطوير الكفاءة المؤسسة (البرامج والمكونات)

إن هذه الخريطة توضح الدوائر التي خضعت للتطوير وهي ٥ دوائر بأقسامها، ولكن سنتكلم قليلا عن وصف ومراجعة الأداء، وتنمية دور المرأة القيادي.
وهذا النموذج جيد في توضيح الوظيفي ألبناني؛ فهو وظيفي لأنه يتعامل مع وظيفة النظام، وهو بنائي لأنه كل نظام له مجموعة بنى وكل بنية لها موقعها في ذلك النظام، كل واحد له دوره، وبنائي لأنه تخطيط يتعامل مع البنى المشكّلة للنظام التربوي حيث كل نظام فرعي له أهميته حسب موقعه من النظام الرئيسي ودوره يتغير حسب تغيير هذا الموقع.

المثال الثاني : وصف الوظائف ومراجعة الأداء
لكي تتجح الخطة تم تحديد محورين هما : محور وصف الوظائف وتوصيفها، ومحور مراجعة الأداء. وقسم كل محور لأهداف وفلسفات بنيت عليها والمبررات.

المثال الثالث : مشروع زيادة عدد النساء في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم
لقد تم وضع أهداف عامة وأهداف إجرائية، تحديد الدليل المرجعي للتدريب في النوع الاجتماعي، ومن هي الفئات المستهدفة، وأهداف البرامج، ووضع استراتيجية لتحقيق هذه الأهداف المنشودة بتقسيم المشروع إلى ١٤ وحدة تدريبية.

المثال الرابع : التجديدات التربوية في المناهج والكتب المدرسية
وهنا لتحقيق هذا التجديد تم تقسيم مجالات تطويرية إلى ١٢ مجال تخص المناهج ولا يمكن اختصار أو تأجيل أي منها إلى فترة لاحقة.

المثال الخامس : أبرز التغييرات والتجديدات التي طرأت على النظام التربوي الياباني
حيث تم وضع أهداف وسياسة محدّدتان، وإظهار دور المدرسة في التربية لتحديد الإصلاحات المطلوبة، مثل إعداد المعلمين وتعديل المناهج والكتب المدرسية.

وهذا المثال يمر البرنامج في مراحل التغيير حسب النموذج في أربع مراحل :-

١. مرحلة الإذابة : إذابة المكونات الإدارية.
٢. مرحلة التغيير : أي إلغاء أو استحداث أو تعديل مكونات إدارية مطلوبة لم تكن قائمة.
٣. مرحلة الترسخ : وتهدف إلى اكتساب مكونات الجهاز الإداري بوضعها الجديد درجة من الصلابة ويشمل ذلك النظام القيمي.
٤. مرحلة التشغيل : تعني ممارسة الأفراد والجماعات العاملين في الجهاز الإداري نفسه للنظام القيمي للمؤسسة.

المثال السادس : البرنامج التدريبي المقترح لرفع الكفايات التعليمية لمشرفي التعلم المفتوح والتعليم عن بعد في جامعة القدس المفتوحة
بما أنها تخطيط لبرنامج تدريبي، أي تطوير وظيفي لأداء المشرف، إذأ التخطيط لهذا البرنامج كان تخطيطاً وظيفياً.
انه مثل أنواع جميع الخطط تتكون من : الأهداف العامة، المبررات، الفئة المستهدفة، ومكونات البرنامج، وتحديد المدربين، ومحتوى المادة، وأساليب التدريب، والأجهزة المساعدة للتدريب، والميزانية التي سيتم رصدها للبرنامج، وأخيرا التقويم. وسوف نتحدث عن كل منهم على حدا :-

أ- الأهداف العامة للبرنامج : حيث يتم وضع أهداف مراد الوصول إليها وتحديدها بوضوح، حتى يتم دراستها، وهنا هي تعديل الاعتقادات التدريسية الخاطئة، بالإضافة لتغيير بعض السلوكيات غير المرغوب فيها من المشرفين، وعلاوة تزويد المشرفين بالكفايات والمهارات التعليمية المطلوبة.

ب- وهنا تم ذكر ٥ مبررات تبحث في : إيجاد الإجراءات اللازمة لتزويد كفايات المشرفين، ومعرفة المجالات التي تتطلب الكفايات عند المشرفين، وهذا يؤدي إلى كفايات المشرفين الذين لا يحتاجون إلى رفع كفاياتهم، توثيق الحاجات المستجدة لتزويد الكفايات، بالإضافة إلى اعتماد هذا البرنامج كدليل شامل خاص بالكفايات للإشراف الأكاديمي.

ج- وهنا طبعاً تكون الفئة المستهدفة هي فئة المشرفين الأكاديميين الذي تدنت مستوى كفاءتهم بصرف النظر عن أي خبرات أو مؤهلات أو رتب لهؤلاء المشرفين.

د- ويكون مكونات البرنامج من ثلاث مراحل : أهداف المرحلة التي يكون العمل عليها، ومحتواه التعليمي الخاص بالمرحلة، وتحديد المدربين الذين سيقومون بالتدريب لهذه المرحلة، وتحديد أساليب التدريس لهذه المرحلة، وتقويم المرحلة بأنواع التقويم المتعددة.

هـ- وقد عرض الباحث في خطته عدة محاور ينظر إليها في التدريب للبرنامج، بان تكون المادة الدراسية على أساس التخطيط للتعليم والتعلم، فكل محور يبحث البرنامج من زاوية محددة : المادة التدريبية وربطها بالأهداف، والمادة التدريسية وربطها بالمبررات.

و- ولكن هنا الباحث لم يذكر عن الجدوى الاقتصادية التي تبحث بتكلفة البرنامج، والعائد منه على المجتمع، وبهذا أهمل ذكر موضوع الميزانية التي سيتم رصدها، أو أخذها بالاعتبار، مع أن هذا من أساسيات أي تخطيط لينجح.