

قيادة أو تسيير التكوين (Le pilotage de la formation)

مقدمة

نعالج في هذه المحاضرة أهم المسائل التي تقوم عليها قيادة التكوين ومنها: مميزات قيادة أو تسيير التكوين الذي يتأسس على تحقيق النتائج القابلة للملاحظة والقياس على أرض الواقع. وسنخصص، في سياق هذه المحاضرة المواضيع التالية: 1. ما المقصود بقيادة أو تسيير التكوين؟ 2. ما دور القائد أو الميسر في مراحل التكوين المختلفة؟ 3. ما الفرق بين التسيير في تكوين يتأسس على المضامين والتسيير في تكوين يتأسس على النتائج؟ 4. مجموعة من الأدوات لفائدة قائد أو ميسر التكوين.

1. ما المقصود بتسيير التكوين؟

المقصود بقيادة أو تسيير التكوين هو إدارة مجموعة من الأنشطة (أو العمليات) سعياً إلى تحقيق تكوين ناجح. ومن هذه العمليات نذكر تحديد الكفاءة (أو الكفاءات) المراد إرسائها لدى المتكويين وإعداد خطط التكوين الملائمة لتنمية الكفاءة (أو الكفاءات) المستهدفة وحشد الموارد البشرية والمالية والمادية الضرورية وصرفها في مواطنها. تطوير الأنشطة التكوينية وتقييمها.

2. التسيير التنظيمي والتسيير البيداغوجي للتكوين

هناك صنفان من الأنشطة التكوينية: أنشطة ذات طابع تنظيمي وأنشطة ذات طابع بيداغوجي. الأنشطة التنظيمية للتكوين تختلف عن أنشطة التكوين البيداغوجية وإن كان الصنفان متكاملين ومتراپين. وتتمثل الأنشطة ذات الطابع التنظيمي في تسيير الشؤون الإدارية والمالية واللوجستية للتكوين وتسيير الموارد البشرية وتسيير النتائج التي يحدثها التكوين.

أما الأنشطة ذات الطابع البيداغوجي فتتعلق بإقامة انسجام بين وحدات التكوين المختلفة وبملاءمة المضامين لمستوى المتكويين وبالطرائق والاستراتيجيات البيداغوجية المعتمدة خلال التكوين وبالتنسيق بين الهياكل المتدخلة في التكوين إن تعددت هذه الهياكل.

3. المهام الأساسية لقائد (ميسر) التكوين:

لقائد التكوين مهام عديدة. منها التنظيمية ومنها البيداغوجية وثمة صيغتان:

1. إما أن يكون التكوين معقداً، والمقصود بالتكوين المعقد ما تعدد مكوناته وتنوعت وحداته التكوينية. فيتفرغ قائد التكوين إلى الجوانب التنظيمية على أن يتولى شخص آخر الإشراف على الجوانب

البيداغوجية. وفي هذه الحالة، يقوم قائد التكوين بالتنسيق مع الميسر البيداغوجي في ما يتعلق بتحليل حاجات التكوين والسهر على نقل مكتسبات المشاركين إلى ميادين عملهم.

2. وإما أن يكون التكوين غير معقد، فيقوم شخص واحد بإدارة المجالين معا: المجال التنظيمي والمجال البيداغوجي.

4. القيادة في التكوين المبني على المضامين وفي التكوين المبني على النتائج

1.4 التكوين المبني على المضامين

هو التكوين الذي يقوم فيه المكون بتمرير مجموعة من المضامين إلى المتكويين. وفي هذه الحالة، يندرج التكوين في سياق كمي. الأولوية فيه تعطى إلى صنف المضامين المقرر تمريرها وإلى كميتها من دون الاهتمام بتطوير ممارسات المتكويين المهنية أو تنمية قدراتهم على تحويل مكتسبات التكوين إلى ميادين العمل. و تقتصر إدارة هذا النوع من التكوين على إدارة عمليات شبيهة بإدارة محاضرة كاختيار مكون واستدعاء المشاركين واستئجار قاعة وما إلى ذلك...

ماذا ينقص هذا الصنف من التكوين؟ أشياء عديدة، من أبرزها ما يلي: 1. غياب تحليل حاجات التكوين الذي من شأنه أن يضمن للدورة التكوينية جدواها وفعاليتها 2. افتقار التكوين إلى تخطيط يستهدف تحقيق نتائج دقيقة في شكل تغيير يلاحظ ويقاس ميدانيا 3. اهتمام المكون القليل بتدريب المتكويين على حلّ وضعيات مشكل تتصل بواقعهم المهني 4. غياب تقويم يستهدف التحقق مما إذا كان المشاركون في التكوين قد اكتسبوا كفاءات و قدرات تؤهلهم لمجابهة وضعيات مهنية غير مألوفة لديهم.

2.4 التكوين المبني على النتائج

يقصد من نتائج التكوين كلّ تغيير يلاحظ لدى المتكون أثناء الدورة التكوينية أو بعدها وله علاقة وثيقة بالتكوين. وتختلف النتائج التي يخلّفها التكوين لدى المتكون من متكون إلى آخر. وتتأثر بعوامل عديدة منها: سلوك المكون وإعداد التكوين واستعداد المتكون خلال الدورة والأثر التي يتركه التكوين في المتكون وظروف العمل والوثائق التي تعدّ للعمل وموقف المحيط الذي يعمل فيه المتكون من وضع مكتسباته موضع التنفيذ على أرض الواقع.

3.4 كيفية التحقق من أنّ النتائج المسجلة هي الأجود؟

لكلّ تكوين نتائج. إلاّ أن النتائج تختلف من حيث طبيعتها: فمنها المنتظر ومنها العرضي ومنها العميق ومنها السطحي ومنها الثابت ومنها العابر ومنها الظاهر ومنها الباطن. ولا ينبغي للقائم على

التكوين أن يقبل بأي نتيجة كانت. فمن خصوصيات النتائج المستهدفة: 1. النتائج المنتظر وقوعها في نهاية التكوين مباشرة. 2. النتائج الظاهرة للعيان، على المدى القريب على أرض الواقع 3. النتائج الثابتة والتي يؤمن بها المتكُون 5. النتائج التي يُحدثها التكوين 6. النتائج القابلة للقياس.

وفيما يلي تفصيل لخصوصيات نتائج التكوين:

الخاصية الأولى: النتائج المتوقعة

قد تكون نتائج أي تكوين منتظرة أو عرضية وذلك بالاستناد إلى الكفاءات المستهدفة. مثال ذلك: تدريب المدرسين على معالجة أخطاء التلاميذ قد تحقق النتائج المتوقعة (كأن يبادر المدرسون مباشرة بعد عودتهم إلى أقسامهم بتخصيص حصص لمعالجة الأخطاء التي تبرز في إنتاج تلاميذهم) وقد يفضي التدريب إلى نتائج عرضية (كأن يتبادل المدرسون خبراتهم وتجاربهم أكثر من ذي قبل). وهي نتائج عرضية إيجابية، إذ تعزز تبادل الخبرات والتجارب بين المدرسين وذلك عائد إلى التكوين. وليس الأمر على هذه الشاكلة في كل الأحوال، فمن النتائج العرضية ما يكون سلبياً. من ذلك، على سبيل المثال تدريب المدرسين على استعمال آلة التصوير في أنشطة التعلم. هذا تدريب يحدث نتائج متوقعة كما يمكن أن يحدث نتائج غير متوقعة كما هو مبين في الجدول:

نتائج متوقعة	نتائج عرضية
يستخدم المدرس الذي تلقى تكويناً في استعمال آلة التصوير داخل فصله لأغراض بيداغوجية.	• يستخدم المدرس آلة التصوير في إنتاج فيلم عن مدرسته قصد عرضه على قناة التلفزة المحلية (وهي نتيجة عرضية إيجابية) • يسعى المدرس إلى توظيف الكفاءات التي نَمّاها خلال التدريب في البحث عن مهنة أخرى (وهي نتيجة عرضية سلبية) • ينظم المدرس بمدرسته دروساً خصوصية مدفوعة الأجر لمن يريد أن يتعلم استعمال آلة التصوير (وهي نتيجة عرضية سلبية)

التكوين يحدث دائماً نتائج عرضية. منها الإيجابي ومنها السلبي. وغالباً ما تكون النتائج العرضية أكثر عدداً من النتائج المتوقعة. فأي نوع من النتائج ينبغي تفضيله في سياق تكوين وفق المنظور الاندماجي؟

الإجابة تكمن في تعزيز نسبة النتائج المنتظرة التي يستهدفها التكوين مباشرة. وهذا يقتضي أن تتحدد النتائج المنتظرة بوضوح ودقة من خلال الكفاءات المهنية المقرر تميمتها. وإذا كان جائز التحكم في النتائج المنتظرة ضمن تكوين جيد الإدارة، فإنه من الصعب التحكم في النتائج العرضية. من الممكن توقع الحد من النتائج العرضية السلبية وذلك بطريقة استباقية. هذا جائز أحيانا وغير جائز أحيانا أخرى إذ من العسير التحكم في كل العوامل التي تؤدي إلى ظهور النتائج العرضية.

الخاصية الثانية: نتائج المدى القصير والمدى المتوسط

أي صنف من النتائج ينبغي تفضيلها ؟ أهى نتائج المدى القصير التي تظهر آثارها للعيان على بعد شهر أو شهرين أم النتائج التي تبرز على المدى المتوسط أي ما بين نصف السنة والسنة الواحدة أم النتائج التي تتحقق على المدى الطويل أي بعد سنوات عديدة من انقضاء التكوين ؟ من ذلك، على سبيل المثال، أصناف النتائج التي قد يحدثها تدريب المدرسين على تصحيح إنتاج تلاميذهم وفق المقاربة المعيارية (Approche critériée). ومن أهمها:

- تغيير في تصور المدرسين لتقويم تعلم التلاميذ (نتيجة على المدى القصير)
 - تغيير في طريقة تصحيح أوراق التلاميذ (نتيجة على المدى المتوسط)
 - أو تغيير في نسب النجاح (وهي نتائج قد تبرز على المدى الطويل)
- خير النتائج ما يعاينه المدرسون وأصحاب القرار في النظام التربوي على أرض الواقع وذلك على المدى القصير وعلى المدى المتوسط. وذلك للأسباب التالية:

1. النتائج التي تبرز على المدى القصير تقيم العلاقة بين التكوين والممارسات الميدانية ؛
2. النتائج التي تبرز على المدى القصير وعلى المدى المتوسط تهيأ الأرضية لتغيير يدوم؛
3. النتائج التي تحدث على المدى الطويل أمر هام لكن المراهنة عليها وحدها أمر غير مأمون العواقب. فالمعطيات والسياقات لا تستقر ولا تثبت. كما أن حاجات المتعلمين إلى أن تتحسن نتائجهم المدرسية أمر ملح لا ينتظر طويلا. استهداف نتائج لا تتحقق إلا على المدى الطويل قد يفهم على أنه تهرب من استحقاقات التغيير.

الخاصية الثالثة: نتائج متأصلة وثابتة

التغيير الذي يحدثه التكوين قد يكون تغييرا متأصلا أو سطحيًا، ثابتا أو عابرا. من ذلك أن التغيير الذي يحدثه التكوين في عمل المدرس مثلا، يكون تغييرا سطحيًا إذا اقتصر تطبيقه على أيام الزيارة التي يؤديها المفتش إلى فصله. أما التغيير المتأصل والثابت فهو ذلك التغيير المتصل والمتأصل فيه والثابت.

الخاصية الرابعة: نتائج مرتبطة بالتكوين

هل تَحَقُّقُ النَّتَائِجِ على أرض الواقع عائد إلى التَّكْوِينِ؟ الإجابة تكون بنعم وإن جزئياً. المثال التالي يؤكد ما للتكوين وما للعوامل الأخرى من دور في تحقيق النَّتَائِجِ. فعلى إثر دورة تكوينية وبفضل زيارات المتابعة التي يؤديها المفتشون إلى الأقسام، أصبح المدرسون قادرين على تأدية وحدات تعلم إدماجية لفائدة تلاميذهم. ما يدلُّ أنَّ تغيير ممارسات القسم عائد إلى التَّكْوِينِ من جهة وعائد إلى زيارات متابعة التَّكْوِينِ التي يجريها المفتشون من جهة ثانية. ومن ثَمَّة، فيجوز القول إن تغيير سلوك المدرس العملي بفصله عائد: 1. إلى التَّكْوِينِ وحده 2. إلى متابعة المشرفين لعمل المدرسين وحدها 3. أو إلى العاملين في ذات الوقت.

ورجوعاً إلى السؤال المطروح في بداية هذه الفقرة، يمكن القول إنَّ النَّتَائِجِ التي تبرز على أرض الواقع ينبغي أن ترتبط وجوباً بالتَّكْوِينِ. وإن لم يكن الأمر كذلك فلا مبرر للتَّكْوِينِ. لكن غالباً ما يكون التَّكْوِينِ وحده غير كاف لتحقيق التَّغْيِيرِ المنشود. فمتابعة التَّكْوِينِ وأخذ تدابير أخرى ملائمة لإجراءات حتمية لإدامة التَّغْيِيرِ.

الخاصية الخامسة: نتائج قابلة للقياس

هل يمكن قياس النَّتَائِجِ التي يحدثها التَّكْوِينِ؟ الإجابة هي نعم وإن كانت بعض نتائج التَّكْوِينِ كإرساء السلوك أو المشاعر لا تقاس بطريقة مباشرة. وهذا مثال: تستهدف دورة تكوينية أن يغيّر المدرس تصوّره و/أو ممارساته العملية تجاه الخطأ. ثَمَّة صيغتان لتقويم التَّغْيِيرِ: 1. صيغة غير مباشرة تبحث في خطاب المدرس عن خطأ التلميذ لترصد التَّغْيِيرِ، ويقرّ أن التلميذ وحده ليس دائماً مصدر الخطأ كما هو شائع بل هناك مصادر أخرى، منها: المدرسة والمحيط العائلي والمدرس (نفسه) وكذلك طرائق تعليمه 2. وصيغة مباشرة وتتمثل في معاينة التَّغْيِيرِ الذي يطرأ على أعماله داخل الفصل، فيشرع بتخصيص فترات للمعالجة وإعداد ما يلائم من الأنشطة العلاجية تجاوزاً للأخطاء التي تبرز في إنتاج تلاميذه.