

PILOTAGE D'UNE ORGANISATION SCOLAIRE PAR LE PLAN DE FORMATION

Elaboration d'un module de formation-accompagnement
à l'intention des directions

De février 2012 à janvier 2015

SEDESS - Tournai

GENESE

D'UN PROJET DE FORMATION

POUR LES DIRECTIONS

EVENEMENT DECLENCHEUR

Le rêve (éveillé) d'un directeur diocésain : Hubert LAURENT.

« I have a dream !! »

Mi-novembre 2011 :

« J'ai fait **un rêve**

Que l'équipe diocésaine de Tournai **sensibilise, initie des directions volontaires à la méthodologie du pilotage**, du plan d'actions prioritaires à **partir du projet d'actualisation du plan de formation !**»

Deux mois après, une **invitation** à toutes les directions avec un intitulé :

« **Le plan de formation : une porte d'entrée pour le pilotage de mon établissement.** »

LA REALISATION DE CE REVE DONNEES EXTERNES

Deux sessions (2 trains) entre mars 2012 et janvier 2015 :

- ❑ **Train 1** (entre mars 2012 et octobre 2014)
 - 17 participants – 11 écoles (enseignement de transition ↗ et qualifiant)
 - 6 journées + accompagnements (1/2 j) entre ces journées

- ❑ **Train 2** (décembre 2014 et janvier 2015) : version condensée
 - 18 participants – 15 écoles (enseignement de transition + 3 écoles de l'enseignement spécialisé)
 - 2 journées

PROJET GLOBAL

Projet de formation

des directions et des équipes de direction

à l'actualisation

du plan de formation de leurs établissements respectifs

ELEMENTS DE CONTEXTE

DE CE PROJET D'EQUIPE DIOCESAINE

- I. Décret « Formation en cours de carrière » du 11 juillet 2002**
- « *Avant le 15 septembre, l'équipe éducative élabore son **plan de formation...**(objectifs poursuivis en matière de formation, lien avec le projet d'établissement)... » (article 19)*
 - « *Avant le 20 septembre de chaque année, le membre du personnel ... établit son **projet personnel de formation...**(lien avec le plan de formation, thèmes des formations qu'il suivra)... » (article 10)*
- II. Le plan de formation dans le diocèse de Tournai**
- plan de formation élaboré **pour 3 ans**;
 - équipe diocésaine chargée d'accompagner les écoles dans l'élaboration du PF;
 - **semi-standardisation de la procédure d'élaboration et du schéma de présentation** de ce PF;
 - tous les établissements envoient une copie de ce PF au Comité diocésain du CECAFOC.

ELEMENTS DE CONTEXTE DE CE PROJET D'EQUIPE DIOCESAINE

Schéma standardisé du Plan de Formation

1. **Objectifs généraux** et liens avec projet d'établissement...
2. **Etat des lieux** de la formation
« Ce qui a été suivi pendant 3 ans. »
3. Synthèse des **besoins de formation**
« Catégories : disciplinaire, pédagogique, relationnel, gestion de groupes... »
4. **Priorités**
5. **Échéances et modalités** envisagées.
6. **Evaluation** de la réalisation du Plan de Formation
7. **Transfert**
« Effets attendus »

ELEMENTS DE CONTEXTE DE CE PROJET D'EQUIPE DIOCESAINE

Avantages et inconvénients de ce type de PF (schéma et procédure)

Positif

- Côté méthodique et standardisé.
- Volonté de planification et de démarche de pilotage : souci de lister des besoins de formation et de vérifier les effets de la formation.
- Volonté de démarche participative.

Négatif

- Procédure assez longue, assez lourde (recensement fastidieux).
- Contenu figé pour plusieurs années (difficulté d'intégrer l'imprévu...).
- Document qui, au fil des 3 ans, est perçu de plus en plus comme une contrainte formelle et qui glisse progressivement dans l'oubli.
- L'identification de besoins de formation glisse imperceptiblement vers une simple démarche de sélection dans les catalogues...

ELEMENTS DE CONTEXTE DE CE PROJET D'EQUIPE DIOCESAINE

III. L'impact de la dynamique de pilotage dans le diocèse de Tournai

- ❑ L'intuition du DD est lancée 1 an avant la fin de la vaste opération de formation des directions de l'encadrement différencié à la méthodologie du pilotage (finalité = élaboration du PGAED).
- ❑ A cette époque également, en réunions régionales des directions, sensibilisation des directions à l'intérêt de la méthodologie du plan d'actions prioritaires.
- ❑ Envie d'un nombre significatif de directions de l'enseignement de transition vis-à-vis de leurs homologues du qualifiant (« Eux, ils bénéficient d'une formation à une certaine méthodologie du management pédagogique !! »).

IV. Le travail méthodologique du CECAFOC

Début avril 2012, Francis LITRE envoie aux AD une copie du document qu'il vient de terminer : « **CONSTRUIRE UN PLAN DE FORMATION – VADEMECUM A L'USAGE DES DIRECTIONS** » (PF - Le prescrit légal / PF - Les concepts fondamentaux : objectifs, référentiels de compétences / PF - Outil de développement organisationnel / Construire un PF étape par étape : état des lieux et besoins de changement; bilan de compétences; besoins de formation; projet de PF à concerter et à valider ; un PF formalisé et planifié; l'évaluation du PF)

ENJEUX

DE CETTE FORMATION

DESTINEE AUX DIRECTIONS

(Formation sur l'élaboration du plan de formation)

ENJEUX

- ❑ Mettre en œuvre une **approche pragmatique du rôle du Plan de Formation** : « **Comblé l'écart** entre les **compétences** individuelles et collectives **déjà là** et **celles qui sont attendues** pour mener un projet, affronter une situation périlleuse, relever des défis ou assumer une (nouvelle) fonction ».
- ❑ **Focaliser** l'attention, la conscience , l'énergie **sur le résultat visé** (diminuer l'écart de compétences...).
- ❑ **Centrer l'attention sur le rôle de la direction**, ou plutôt sur l'importance de la collaboration entre la direction et les membres du personnel dans la gestion et dans le développement des ressources humaines de l'organisation scolaire.
- ❑ Exploiter **les techniques et procédures impliquées par l'élaboration du PF** comme **autant d'opportunités de développer du « management pédagogique »**.
- ❑ **Actualiser la forme du PF et sa procédure d'élaboration.**
Esquisser une proposition de « modèle-type » de PF qui s'accorde à la logique de pilotage (PF ouvert, évolutif, participatif...).

ATTENTES ET REPRESENTATIONS DES PARTICIPANTS DU TRAIN 2

Sélection aléatoire de quelques interventions

- ❑ Volonté de faire de ce document obligatoire un instrument utile.
- ❑ Aider les enseignants à faire face à l'évolution du public.
- ❑ Outil qui aide au pilotage de l'établissement.
- ❑ Outil qui permet de fédérer autour de cette préoccupation des ressources humaines à mobiliser pour effectuer la mission.
- ❑ Outil à fabriquer « sur place ».
- ❑ Outil à fabriquer en concertation : identifier, lister, classer, prioriser ensemble.
- ❑ Adapter les actions de formation aux nouveaux besoins.
- ❑ Outil de dynamisation, de motivation.
- ❑ Outil de management participatif (« ce que les profs demandent et pas seulement ce que je pense »).
- ❑ ...

CONTENU DE LA FORMATION

(Quelques échos de ce qui a été proposé aux participants)

TROIS GRANDS AXES D'APPROCHE DES BESOINS DE COMPETENCES DANS UNE ORGANISATION SCOLAIRE

AXE 1.

Approche par le recensement et l'exploitation

- des plans d'action imposés par les décrets
- ou des projets éducatifs et pédagogiques collectifs et ressentis comme prioritaires.

AXE 2.

Approche par la confrontation à des normes professionnelles, des référentiels de compétences professionnelles.

Exemples : grilles de Perrenoud, de Paquay, du CECAFOC.

Référentiels qui reflètent l'évolution du métier d'enseignant.

AXE 3.

Mise en œuvre des nouveaux programmes, des réformes pédagogiques.

EXPLOITATION DE L'AXE 1 : DES PROJETS D' ACTIONS PEDAGOGIQUES ET EDUCATIVES AUX PROJETS D' ACTIONS DE FORMATION

Travaux demandés aux directions participantes :

- réagir par rapport à **des mises en situation** proposées par l'équipe de formation : analyse et gestion du problème posé, enclenchement d'une démarche de résolution du problème, simulation d'entretiens entre le membre de la direction et le membre du personnel;
- construire **des scénarios, des feuilles de routes de projets** d'actions pédagogiques et éducatives (projets à enclencher, projets en cours, projets terminés... mais parfois à réenclencher dans une version améliorée)

EXEMPLES DE MISES EN SITUATION

1. *Ecole « X » : 950 élèves, 3 formes d'enseignement, 120 enseignants.*

Tous les membres du personnel s'accordent pour estimer que, depuis septembre 2013, la violence physique et verbale, ne cesse de croître dans les locaux de cours, dans les endroits de passage (couloirs, cages d'escalier) ainsi que dans les espaces de récréation.

Comment vous y prendriez-vous pour remédier à cette situation-problème globale ou du moins pour y apporter une amélioration ?

Identifiez une série de leviers (en ce compris celui de la formation)

2. Dans les cours de formation commune, malgré l'installation de nouvelles technologies (TBI, salles « Cyber », tablettes...), on constate qu'on « refait trop la même chose » (démarches d'enseignement redondantes).

EXEMPLES DE TITRES DE RECITS

- ❑ « Prendre les élèves en difficulté par la main... »
- ❑ « Formation et communication, c'est la même chanson »
- ❑ « Naissance et renaissance d'une expérience d'étude dirigée en 4G »
- ❑ « Vers un PIA efficace »
- ❑ « Remédiation de la remédiation »
- ❑ « Diminuer la violence dans les cours de récréation »

SUR CES SCENARIOS, EXPLOITATION DE TECHNIQUES ET PROCEDURES DU PILOTAGE, DU MANAGEMENT

- ❑ Construction d'**objectifs** et de **plans d'actions** à partir de la **mesure de l'écart** entre une « **situation initiale constatée, perçue comme insatisfaisante** » et la « **situation attendue** ».
- ❑ Utilisation de grilles de **qualités d'un « objectif »** : PNL, SMART...
- ❑ Dynamique d'**amélioration continue** : roue de Deming (PDCA)

PROJET D'ACTION PEDAGOGIQUE OU EDUCATIVE

Situation de départ

A clarifier
.....



Situation attendue

A clarifier
.....



ECART

OBJECTIF

A clarifier
.....

A clarifier
.....

Moyens mis en œuvre pour réduire l'écart et donc atteindre l'objectif

A clarifier
.....

- Actions
- Besoins matériels.
- **Besoins de compétences.**
-

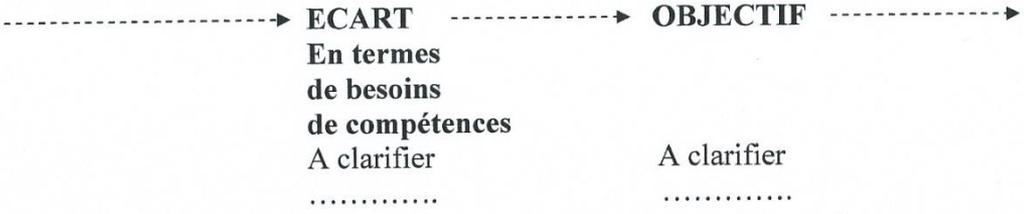
PROJET D'ACTION DE FORMATION

Partir des **besoins de compétences** identifiés dans l'opération précédente (voir ci-dessus) et effectuer les opérations suivantes

Situation de départ
A clarifier
.....



Situation attendue
A clarifier
.....



Formation, c'est-à-dire ce qui permet de réduire l'écart et d'atteindre l'objectif de compétence.

Plan d'action
A clarifier
.....

Roue de Deming

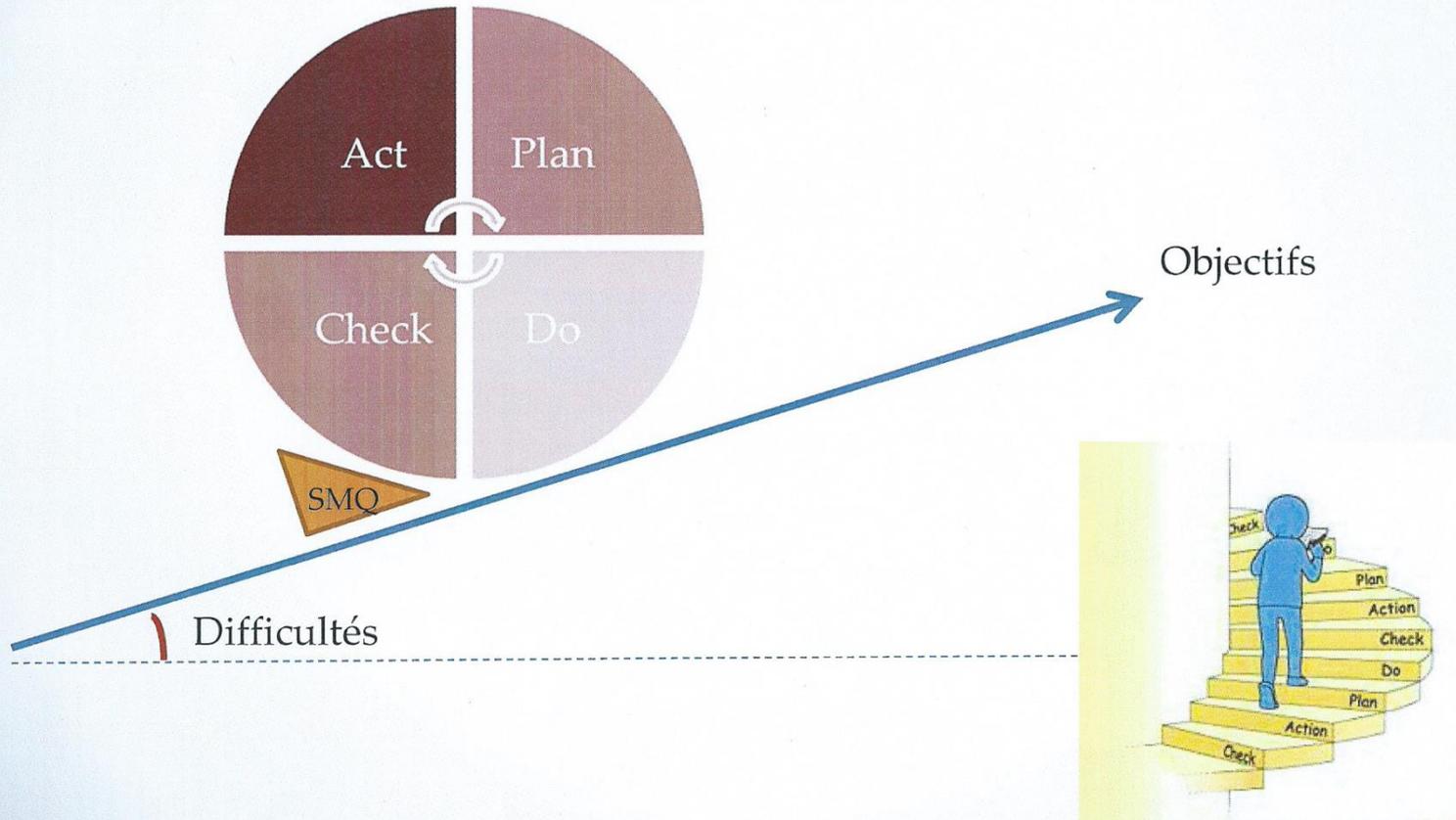


Image : Alias expertise

Un exemple illustrant

le passage

**du pilotage du projet d'action pédagogique
et/éducative**

au pilotage du projet d'action de formation

*« Diminuer la violence physique et verbale
dans les cours de récréation »*

« DIMINUER LA VIOLENCE DANS LES COURS DE RECRE » NIVEAU DU PROJET D' ACTIONS PEDAGOGIQUES ET EDUCATIVES

❑ Créer et animer des activités créatives et sportives durant les temps de récré.



**Besoins
de compétences**

❑ Travailler sur l'organisation du temps et de l'espace.

❑ Elaborer et faire appliquer un cadre de règles spécifiques.

❑ Développer des démarches de prévention et de gestion des conflits



**Besoins
de compétences**

❑ ...

« DIMINUER LA VIOLENCE DANS LES COURS DE RECRE » NIVEAU DU PROJET D' ACTIONS DE FORMATION

Travail à partir de l'action « Développer des démarches de prévention et de gestion des conflits »

Identification de besoins de compétences :

- Ecoute active
- Gestion des émotions
- Communication apaisante, non violente
- Assertivité et leadership
- Décodage du fonctionnement des groupes

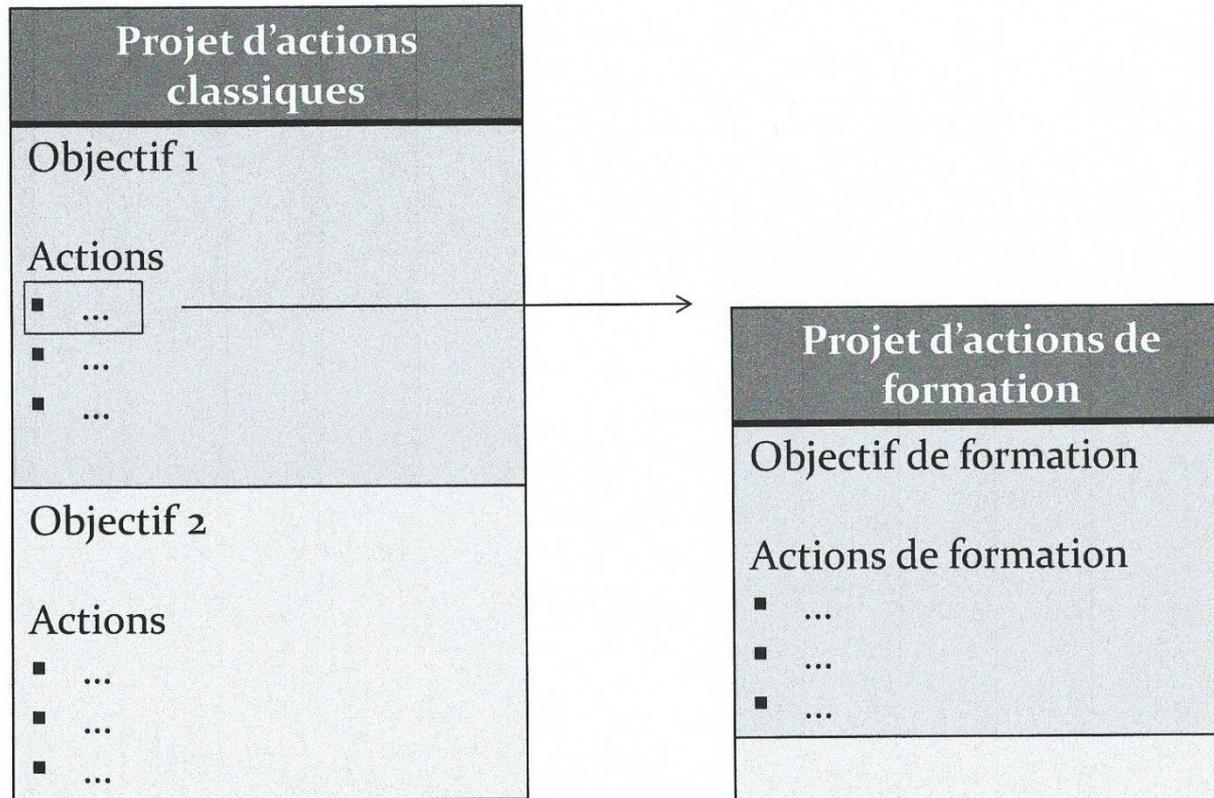
Regrouper (éventuellement) ces besoins et, surtout, les transformer en objectifs de formation.

Enfin lister et planifier des actions et des moyens de formation

Diversité des actions et moyens possibles de formation :

- éclairage d'un responsable des formations,
- accompagnement pédagogique
- séances d'intervision, de supervision, de coaching..
- rencontre d'équipes d'autres établissements,
- lectures, recherches documentaires,
- groupe d'entraînement, d'appropriation,
- diffusion d'expériences de formation entre pairs,
- participation à des modules de formation (CNV / assertivité, leadership)
- ...

DEUX NIVEAUX DE PLANIFICATION ET DE PROJET



RAPPEL

TROIS GRANDS AXES D'APPROCHE DES BESOINS DE COMPETENCES DANS UNE ORGANISATION SCOLAIRE

AXE 1.

Approche par le recensement et l'exploitation

- des plans d'action imposés par les décrets
- ou des projets éducatifs et pédagogiques collectifs et ressentis comme prioritaires.

AXE 2.

Approche par la confrontation à des normes professionnelles, des référentiels de compétences professionnelles.

Exemples : grilles de Perrenoud, de Paquay, du CECAFOC.

Référentiels qui reflètent l'évolution du métier d'enseignant.

AXE 3.

Mise en œuvre des nouveaux programmes, des réformes pédagogiques.

Bilan du travail réalisé à partir de l'axe 1.

**L'axe des projets d'actions éducatives et
pédagogiques.**

Pratiques développées

- ❑ Exploitation des **pratiques, procédures et mécanismes de la méthodologie du pilotage** (plan d'actions prioritaires) : objectifs, planification, évaluation, amélioration continue...
- ❑ Exploitation des **techniques et démarches de l'entretien de fonctionnement**.

Compétence de fond essentiellement visée

Développer la **capacité à amener les membres du personnel à se mettre en projet d'apprentissage**, à identifier des besoins de compétences et à clarifier des objectifs de formation.

Outillage

Les procédures et outils de pilotage ont été rassemblés dans un **dossier organisé** partiellement inspiré du « Vademecum » de Francis LITTRE.

CONCEPTION ET CONSTRUCTION

**D'UN MODELE DE PLAN DE
FORMATION**

**QUI S'INSCRIT DANS CETTE LOGIQUE
DU PILOTAGE
ET DE L'AMELIORATION CONTINUE**

**Proposition d'un modèle-type de plan de formation
qui soit à la fois cadrant et évolutif**

Etablissement : Année scolaire visée : **2015 - 2016**

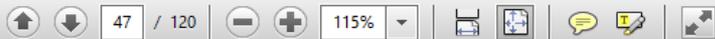
	IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION	CLARIFICATION DES OBJECTIFS PRIORITAIRES DE FORMATION	PLANS D'ACTIIONS DE FORMATION	
<p>2015 - 2016</p>	<p>Identification et listage des besoins de compétences à partir des 3 axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - axe des plans et projets d'actions éducatives et pédagogiques ; - axe de confrontation à des normes, à des référentiels de compétences professionnelles ; - axe de mise en œuvre de nouveaux programmes disciplinaires, de réformes scolaires... <p>Regroupements des besoins de compétences au-delà de la distinction entre les 3 axes.</p> <p>Distinction entre besoins collectifs et besoins individuels.</p>	<p><u>Objectifs collectifs planifiés</u> Sélectionner et transformer une sélection de besoins prioritaires en objectifs vérifiables (entre 3 et 7). Objectif 1 : Objectif 2 : Objectif 3 : Objectif 4 : Pour chaque objectif, exprimer le résultat attendu.</p> <p><u>Objectifs individuels planifiés</u></p> <p><u>Objectifs collectifs et individuels apparaissant en cours d'année</u></p>	<p>Pour chaque objectif, expliciter les grandes étapes du plan d'action, de la feuille de route...</p>	
<p>2016 - 2017</p>				
<p>2017 - 2018</p>				

**Stratégie et procédure
d'élaboration
d'un Plan de Formation**

- I. Prendre la mesure du chemin à parcourir pour concrétiser les missions et intégrer les valeurs qui les sous-tendent (état des lieux, buts, situations souhaitée).
- II. Recenser les plans d'actions légalement imposés et les grands projets ou chantiers collectifs présentés ou ressentis comme prioritaires.
- III. Cerner les grandes tendances de l'évolution des métiers d'enseignant, d'éducateur et identifier quelques points précis qui demandent une adaptation à travailler.
- IV. Lister les modifications des programmes de branches.
- V. A la lumière des 4 démarches précédentes, lister les besoins de compétences nouvelles ou de compétences à augmenter pour l'ensemble des MDP ou pour des groupes bien délimités.
- VI. Par une consultation et une concertation organisées, sélectionner un nombre restreint de défis (besoins) de formation à relever collectivement (entre 3 et 7).
- VII. Transformer ces défis (besoins) prioritaires en objectifs de formation vérifiables.
 - Pour chaque besoin de formation, comparer la situation de départ et la situation attendue (en termes de compétences, savoir-faire).
 - Formuler chaque objectif en termes d'état, d'actions, de comportements, de données vérifiables... voire quantifiables.
- VIII. Pour chaque objectif de formation, élaborer un plan d'action qui intègre tous les moyens utilisables pour atteindre l'augmentation de compétence visée.
- IX. Piloter, accompagner la mise en œuvre du plan d'action.
- X. Chaque année, prévoir la possibilité de répondre durant cette même année, en cours de route, à un certain nombre de besoins non prévus l'année précédente.

LES VALEURS AJOUTEES DE CETTE APPROCHE

- ❑ La recherche de l'effet, de l'impact, du résultat.
- ❑ Le principe d'amélioration continue et d'évolution permanente.
- ❑ La dynamique motivationnelle par le sens, le résultat, la participation et l'interaction entre le Pilote et les membres du personnel.
- ❑ Et en plus...peut-être...du plaisir et de la passion.



Caractéristiques des systèmes les plus performants

Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s

- Accès sélectif à la formation
- Bons salaires à l'embauche (privilégier la qualité plus que la quantité)
- Bonne image de la profession dans la société

Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain

- **Compétences pratiques lors de la formation initiale**
- **Tutorat pour les nouveaux enseignants**
- **Coaching dans les écoles pour aider tous les enseignants**
- **Directeurs comme "leaders pédagogiques"**
- **Partage d'expérience entre enseignants et entre groupe d'écoles, y compris mobilité**
- **Fonds pour financer les innovations au sein du système**

Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité

Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale

Caractéristiques des systèmes les plus performants

Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s

- Accès sélectif à la formation
- Bons salaires à l'embauche (privilégier la qualité plus que la quantité)
- Bonne image de la profession dans la société

Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain

- Compétences pratiques lors de la formation initiale
- Tutorat pour les nouveaux enseignants
- Coaching dans les écoles pour aider tous les enseignants
- Directeurs comme "leaders pédagogiques"
- Partage d'expérience entre enseignants et entre groupe d'écoles, y compris mobilité
- Fonds pour financer les innovations au sein du système

Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité

- **Compétences pédagogiques et de coaching d'adultes**
 - Sélection stricte
 - Rémunération attractive
- Développement du leadership (pédagogique et acteur de changement)
- **Priorité au rôle pédagogique plutôt qu'administratif et de gestion**
- **Gestion proactive d'une réserve de candidats**

Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale