Formation initiale des directeurs

Plans de formation relatifs au volet propre au réseau officiel subventionné par la Communauté française

(enseignement fondamental et enseignement secondaire artistique à horaire réduit)

Au vu des réalités propres à chaque secteur d'enseignement relevant du CECP, celui-ci a choisi d'élaborer, d'une part, un plan de formation spécifique à l'enseignement maternel, primaire et fondamental, ordinaire et spécialisé, du réseau officiel subventionné et, d'autre part, un plan de formation spécifique à l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit du réseau officiel subventionné.

1. Enseignement fondamental ordinaire et spécialisé

Le module « administratif, matériel et financier » (30 heures)

Objectif général

Appréhender le rôle d'un directeur d'une école maternelle, primaire, fondamentale, ordinaire et spécialisée, du réseau officiel subventionné par la Communauté française dans ses aspects administratifs et organisationnels.

Contenu

Ce module vise l'étude et l'application des dispositions légales et réglementaires spécifiques au réseau officiel subventionné, notamment en ce qui concerne le statut des membres du personnel, l'organisation du niveau

d'enseignement concerné, le règlement de travail, l'organe local de concertation sociale, la neutralité.

Compétences à développer

Développer la capacité du directeur ou du candidat directeur à trouver les informations dans les textes législatifs et règlementaires, à lire et comprendre ces textes, à en appréhender le sens et la portée.

S'approprier les spécificités du réseau d'enseignement officiel subventionné par la Communauté française.

Développer l'aptitude du directeur ou du candidat directeur en matière de gestion administrative d'une école maternelle, primaire, fondamentale, ordinaire et spécialisée, du réseau officiel subventionné par la Communauté française.

Le module « éducatif et pédagogique » (30 heures)

Objectif général

Appréhender le rôle d'un directeur d'une école maternelle, primaire, fondamentale, ordinaire et spécialisée, du réseau officiel subventionné par la Communauté française dans ses aspects pédagogiques.

Contenu

Ce module vise l'acquisition et le développement des dimensions pédagogiques nécessaires à l'exercice de la fonction de directeur. Ces dimensions sont précisées au départ des catégories suivantes du profil de fonction type :

- Production de sens
    - Expliquer aux acteurs de l'école les valeurs sur lesquelles se fonde l'action pédagogique et éducative, développée au service des élèves, dans le cadre du projet du pouvoir organisateur et donner ainsi du sens à l'action collective et aux actions individuelles, en référence à ces valeurs ainsi qu'aux missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française.
- Pilotage stratégique et opérationnel global de l'école
    - Être le garant des projets éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur, définis dans le respect des finalités et des missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française;

  - En tant que leader pédagogique et éducatif, piloter la co-construction du projet d'établissement et du plan de pilotage de l'école, en menant à bien le processus de contractualisation y afférent ainsi que la mise en œuvre collective du contrat d'objectifs
- Pilotage des actions et des projets pédagogiques
  - Garantir le soutien et l'accompagnement du parcours scolaire de chacun des élèves et leur orientation positive ;
  - Favoriser un leadership pédagogique partagé ;
  - Assurer le pilotage pédagogique de l'établissement.
- Gestion des ressources et des relations humaines
  - Développer avec l'équipe éducative une dynamique collective et soutenir le travail collaboratif dans une visée de partage de pratiques et d'organisation apprenante ;
  - Collaborer avec le pouvoir organisateur pour construire, une équipe éducative et enseignante centrée sur l'élève, son développement et ses apprentissages;
  - Soutenir le développement professionnel des membres du personnel ;
  - Accompagner les équipes éducatives dans les innovations qu'elles mettent en œuvre et le changement ;
  - Veiller à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres du personnel ainsi qu'à l'accompagnement des personnels en difficulté ;
- Planification et gestion active de son propre développement professionnel :
  - S'enrichir continûment de nouvelles idées, compétences et connaissances.

Objectifs spécifiques

Au-delà des contenus abordés, le module vise à développer les objectifs suivants :

- Maîtriser, donner du sens aux attendus légaux et aux « outils/supports » y afférant, cela au service de l'accomplissement de la mission pédagogique du directeur ;
- S'approprier les nouveaux enjeux pédagogiques de la fonction de directeur : Pilotage, travail collaboratif, leadership ;
- S'(Se ré)approprier des concepts pédagogiques de base (différenciation – continuité – évaluation formative); spécifiques (statut de l'erreur, motivation, égalité des acquis…) en lien avec les valeurs et objectifs du décret « Missions » en vue de partager une culture d'établissement commune ;

- Exercer un regard critique, expert et constructif sur les pratiques des enseignants et adopter une posture réflexive pour dégager ses choix pédagogiques.
- Prendre du recul sur le rôle du directeur : du leadership directif vers le leadership partagé ;
- Concevoir les concertations et le travail collaboratif comme levier d'action pédagogique.

Compétences

Ce module vise à l'acquisition de connaissances et de compétences conceptuelles, légales, d'outils d'analyse en lien avec les dimensions pédagogiques identifiées précédemment et notamment les éléments suivants :

a) Les orientations pédagogiques contenues dans les textes légaux au service de l'accomplissement de la mission pédagogique du directeur ;
b) La gestion du projet éducatif et pédagogique ;
c) L'exercice du leadership pédagogique ;
d) La co-construction de la culture d'école ;
e) La co-construction et mise en œuvre du projet d'établissement ;
f) La co-construction et mise en œuvre du plan de pilotage/suivi du contrat d'objectifs dans l'enseignement maternel et dans l'enseignement obligatoire ;
g) Les référentiels, programmes et outils pédagogiques du réseau.

La formation/accompagnement d'intégration (30 heures)

Objectifs

La formation/accompagnement d'intégration poursuit les objectifs suivants :

- Accompagner les directions lors de leur entrée en fonction et d'intégrer et transférer dans leur quotidien les acquis de la formation initiale.
- Favoriser, chez le directeur, le développement d'une posture réflexive par l'analyse de situations problèmes du quotidien ou d'incidents critiques, par des dispositifs d'intervision entre pairs afin de développer une identité professionnelle forte fondée sur une clarification de son rôle, l'analyse de ses forces et des améliorations à apporter et l'identification de ses besoins en matière de développement professionnel.

Il est à noter que ce module aborde les différentes catégories du profil de fonction type.

Descriptif du dispositif et méthodologie

Dès l'entame de sa formation « réseau », le directeur sera amené à se définir sur un plan professionnel : valoriser des acquis antérieurs ou des points forts, repérer des lacunes personnelles, ... et ainsi orienter sa formation pédagogique dès la formation initiale, mais également au-delà, en construisant son dossier professionnel.

Ce dossier sera constitué sous la forme d'un portfolio personnel qui permettra au directeur d'archiver toutes les démarches qu'il accomplira afin de parfaire sa formation.

Expliciter et décrire son parcours pédagogique aura le bénéfice de faire apparaitre la cohérence de celui-ci et de contribuer à construire une identité professionnelle forte.

Un canevas d'élaboration sera fourni au directeur.

Le double dispositif suivant permettra au directeur d'enrichir son portfolio :

- Un dispositif d'intervision

  Il existe plusieurs modalités de fonctionnement des groupes en intervision. Dans ce cas précis, un groupe de directions en place fonctionne selon le principe d'un accompagnement mutuel : chaque participant peut bénéficier de l'accompagnement en groupe de tous les autres participants. Les directions invitées ont en commun d'être en fonction ; les éclairages et les expériences des uns et des autres peuvent donc s'avérer bénéfiques pour l'ensemble.

  Ce travail est centré sur les situations choisies et apportées par les participants, sur base d'un dispositif de recueil des incidents critiques. Les situations proposées par les participants doivent être en rapport avec les missions dévolues aux directions. Seront abordées des thématiques relatives au positionnement du directeur, au sens à donner à l'élaboration des plans de pilotage, à la mise en œuvre du contrat d'objectifs, aux actions à mener en priorité, à l'implication des différents membres de l'équipe, aux conditions du changement, à la gestion de son temps, à la priorisation de ses actions ou l'application concrète des dispositions légales et réglementaires ou à toute autre matière entrant dans le cadre défini par le profil de fonction.

- Un dispositif de coaching personnalisé

> « *Le coaching est un processus d'accompagnement qui favorise la prise de conscience par une personne de ses modes de fonctionnement, avec l'objectif de dépasser la situation dans laquelle elle se trouve et d'atteindre les objectifs professionnels qu'elle s'est fixés en toute autonomie* ».
>
> Cette définition positionne le coaching individuel par rapport à d'autres modalités d'intervention développées au sein du CECP. Le conseiller-coach n'est pas là pour formuler des conseils ou donner une formation. Il ne s'agit donc pas pour le conseiller d'apporter des solutions toutes faites mais bien de permettre à la direction de trouver ses propres solutions en réponse aux objectifs professionnels que celle-ci a définis.
>
> L'accompagnement se situe dans une dynamique du « comment réaliser un projet professionnel ? ».

La formation/accompagnement d'intégration se déploie sur les trois années suivant l'entrée en fonction du directeur dans le respect de la charte de formation propre au réseau

Moyens humains et financiers

Le formation/accompagnement d'intégration est prise en charge par des membres de la cellule de soutien et d'accompagnement du CECP, par des membres de la cellule juridico-institutionnelle du CECP, voire par toute autre ressource interne ou externe, selon le niveau d'expertise en lien avec les besoins identifiés. Le volume des ressources humaines et financières mobilisé sera fonction du nombre de directeurs concernés inscrits.