

Edito



Au service des chefs d'établissement

Pour un chef d'établissement, diriger c'est écouter et créer les liens au sein de la communauté éducative. Il amène l'ensemble des acteurs à vivre l'établissement de manière harmonieuse et avec le même objectif : faire grandir les jeunes qui lui sont confiés.

Dans une société en perpétuelle évolution, comment peut-il aider ses enseignants à rester en phase avec le système éducatif ? Comment leur permettre d'assurer leur mission de manière optimale et sécurisée ?

La formation est un des outils de pilotage essentiels. Le chef d'établissement est le mieux placé pour repérer les besoins qui émergent et les planifier. Il connaît son équipe, met en œuvre le projet d'établissement et analyse le vécu de la communauté. Par contre, il n'a pas toujours la connaissance suffisante des modalités de formation, des possibilités de financements et des organismes de formation.

C'est pour cela que les orientations politiques de Formiris affirment la volonté de développer le conseil en formation auprès du chef d'établissement. ■

François David
président de Formiris

Au sommaire de ce numéro

Améliorer la formation des professeurs lauréats des concours, un nouveau dispositif : l'alternance intégrative. Aider le chef d'établissement à piloter son plan de formation dans le premier et le second degré une priorité de Formiris. Elaborer le projet de formation c'est aussi bâtir un cahier des charges de la demande.

[Fédération] dans les territoires

Alternance intégrative : améliorer la formation des stagiaires

Au mois de juin 2012, Formiris Centre Poitou-Charentes et l'Isfec-Ipec de Tours décident de modifier la formation des enseignants stagiaires. Désireux de passer de la « formation » à la « professionnalisation », ils choisissent de se référer à l'alternance intégrative.

Une définition fondée sur la compétence

L'alternance intégrative est fondée sur la notion de **compétences**. En conséquence, il n'y a pas de prééminence d'un lieu sur un autre, c'est-à-dire du système travail ou du système formation. Il s'agit de développer une combinatoire de compétences, de capacités et d'attitudes mobilisables en situation. L'alternance intégrative est un système de professionnalisation mobilisant des ressources multiples, permettant l'acquisition de compétences en situation d'apprentissage, et articulant plusieurs instances, lieux et acteurs de formation.

Un dispositif reliant les acteurs

Construire un dispositif sur les propositions de l'alternance intégrative c'est poser la question sur la manière de **relier les acteurs concernés** à coopérer au cours de l'année de stage du professeur lauréat du concours. Pour « relier » les acteurs, Formiris Centre Poitou-Charentes et l'Isfec-Ipec ont mis en place une instance de régulation. Ce « Groupe d'ingénierie et de régulation de l'alternance intégrative » associe des représentants des professeurs stagiaires, des formateurs, de Formiris, des chefs d'établissement, des tuteurs, des professeurs visiteurs. Les travaux portent sur l'évaluation et la régulation de chaque phase de formation. Le dispositif engage les acteurs dans le repérage de situations professionnelles significatives. L'analyse des actions de formation permet de les stabiliser et d'infléchir voire de proposer de nouveaux objets de formation. Le point d'étape « évaluation partagée de (suite page 2) ►

[Fédération] dans les territoires (suite)

► la fonction tutorale, permet de mutualiser les points positifs et les besoins d'accompagnement prioritaires, d'évaluer les actions déjà mises en œuvre, de préciser les objets à travailler au cours du trimestre suivant. Il s'agit ainsi de relier les formes de construction des compétences et de favoriser l'interactivité des temps de formation. Mettre "au centre" le professeur-stagiaire permet de repérer les enjeux, les tensions, les perspectives favorisant sa professionnalisation.

Le dispositif repose en grande partie sur le **tuteur**, qui accompagne tout au long de l'année scolaire le stagiaire au plus près de sa pratique, tout en l'aidant à prendre du recul sur celle-ci. Il est le premier acteur pouvant repérer les éventuels manquements professionnels (pédagogique, relationnel, éthique, etc.). Il est un des garants du bon fonctionnement du dispositif de formation.

L'accompagnement nécessite une programmation du travail entre le tuteur et le stagiaire. Il comprend une observation réciproque de situations d'enseignement, des temps d'échange et de travail collaboratif. Ces temps visent à réguler la pratique et l'adapter en fonction du profil du stagiaire et de ses besoins.

Le stagiaire s'engage également dans la rédaction d'écrits réflexifs, le développement de compétences d'écriture étant essentiel pour l'enseignant. Ils favorisent le processus de professionnalisation, l'acquisition des compétences professionnelles "attendues" et ils mobilisent également des compétences pour se projeter dans l'élaboration d'un avenir professionnel au-delà de l'année de stage.

Si l'approche intégrative de l'alternance

reste une modalité difficile à atteindre, elle est un « idéal type » dont on peut essayer de se rapprocher, en posant le principe d'une fonction tutorale partagée plaçant ses acteurs à parité d'estime. L'enjeu est celui de la professionnalisation des professeurs stagiaires

et, plus généralement, de la formation des enseignants. ■

Christian Bachelier, Anne-Laure Boistard, Patrick Matagne,
Isfec-lpec

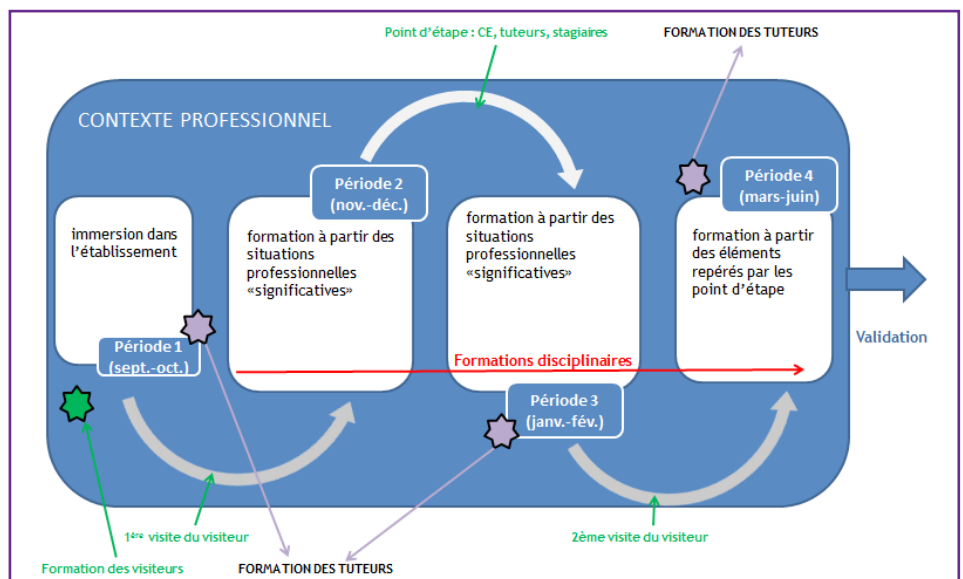
Brigitte Martins, *directrice Formiris*
Centre Poitou-Charentes

L'accompagnement du professeur stagiaire

Le professeur stagiaire est accompagné par un tuteur et par un formateur visiteur qui effectue deux visites dans l'année.

La formation du professeur stagiaire se déroule sur 4 périodes :

- période 1 (septembre-octobre) : immersion dans l'établissement,
- période 2 (novembre-décembre) : formation à partir des situations professionnelles significatives repérées par les différents acteurs, notamment à l'occasion de la première visite formative,
- période 3 (janvier-février) : identique à la période 2, marquée en plus par les formations disciplinaires et la deuxième visite formative,
- période 4 (mars-juin) : formation à partir des éléments repérés lors d'un point d'étape réalisé par les différents acteurs entre les périodes 2 et 3. ■



[Formation] repères

Professionaliser les tuteurs

Même si les contraintes de recrutement l'imposent parfois, on ne s'improvise pas tuteur. Cela suppose des compétences que la seule bonne volonté ne suffit pas à créer.

Devenir tuteur, c'est devenir un passeur entre le travail prescrit et le travail réel. Le tuteur aide les personnes qu'il accompagne à formaliser leur pratique, à élargir leur palette d'analyse et de moyens d'action. S'il n'a pas toutes les réponses, il doit savoir questionner. Comment professionnaliser les accompagnateurs ?

Quel modèle de professionnalité ?

Pour les enseignants, un référentiel de compétences existe. En revanche les modèles de professionnalité des tuteurs sont contrastés et peu formalisés. Le tuteur est parfois idéalisé au point que la différence entre tuteur et formateur s'efface. Ou encore il est considéré comme un « superprof ».

Enfin il peut être réduit aux tâches à effectuer (rapports, observations, entretiens, etc.).

L'une des sources de la professionnalité est le sentiment d'appartenance à un groupe. Les acteurs y mobilisent des compétences, se reconnaissent entre eux et sont reconnus par l'ensemble des professionnels. ►

[Formation] repères (suite)

► Dans cette perspective, assurer le développement professionnel suppose de mettre en place et d'organiser les moyens de repérer, cultiver, mettre en œuvre et valoriser les compétences. Pour cela, deux pistes : associer les tuteurs à l'élaboration du processus de professionnalisation des enseignants ; les intégrer à un groupe de travail rassemblant les acteurs concernés.

Le rôle crucial des tuteurs

Le tuteur voit l'enseignant en activité sur une période longue et se laisse observer dans sa classe. Il acte les progrès dans l'acquisition des compétences. De ce fait, il est un interlocuteur privilégié pour plusieurs acteurs : tutelle, corps d'inspection, chef d'établissement, organisme de formation, Formiris.

Pour assumer sa prise de fonctions dans les meilleures conditions un nouveau tuteur doit développer trois grandes habiletés :

- Changer de place selon les besoins de la personne accompagnée et les exigences de son rôle : il reste un

pair et peut partager ses expériences d'égal à égal. Il est un expert, enseignant chevronné et reconnu. Enfin, il est un « ex-pair » lorsqu'il évalue et rend compte de l'acquisition ou du développement des compétences. L'oubli ou le déni de l'une de ces places est source de malentendus et de dysfonctionnements dans l'accompagnement.

- Analyser sa pratique : ni modèle ni miroir, ni distributeur de « ficelles », le tuteur adopte une démarche de réflexion sur sa propre pratique. Il identifie ses choix et les argumente, régule son activité, met en place des remédiations. Il aide le stagiaire à conduire sa propre pratique réfléchie.

- Situer son rôle et sa place dans la professionnalisation : il aide le débutant à se repérer et à s'organiser.

Vers un vivier de personnes ressources ?

Le développement professionnel des tuteurs mobilise de nombreux acteurs et crée les conditions d'un apprentissage collectif. Chaque intervenant doit

identifier son rôle et sa place en conservant une vision d'ensemble et en respectant les zones de responsabilité.

Des chantiers se dégagent :

- Comment repérer et former les personnes en mesure de s'engager dans les activités d'accompagnement professionnel ?

- Comment les solliciter en précisant les attendus de leurs tâches mais aussi ce qu'elles gagnent à élargir leurs champs de compétences ?

- Comment constituer un vivier de personnes ressources aux compétences identifiées et valorisées, avec des champs élargis d'intervention ?

Professionnaliser les personnes ressources constitue plusieurs défis : professionnaliser sans soumettre au culte de l'évaluation et de la performance ; promouvoir les apprentissages tout au long de la vie, y compris pour les organisations et générer du lien social par et pour l'apprentissage. ■

Sylvette Ego,

responsable de formation Formiris

[Plan de formation] outils

Piloter le plan de formation : un défi pour le chef d'établissement

Comment aider les chefs d'établissement à concevoir leur plan de formation ? Quels freins rencontrent-ils ? Quels sont leurs besoins d'accompagnement ? C'est ce qu'a cherché à comprendre Formiris Normandie dans le cadre d'entretiens ciblés autour de la formation, réalisés en novembre 2013.

Ce qu'en disent les intéressés

Lorsqu'on demande aux chefs d'établissement ce qui, à leur avis, permettrait d'optimiser le système de formation, ils proposent plusieurs pistes d'action.

D'abord ils manifestent leurs propres besoins d'accompagnement, voire de formation dans le domaine du management d'équipes autour de projets et du pilotage du plan de formation. « Quels sont les enjeux de la formation aujourd'hui, comment élaborer un plan de formation au service de projets, où trouver une offre de formation

qualifiée, lisible et attractive pour les enseignants, comment financer le plan de formation, avec quels outils évaluer la formation ? », voilà les principales questions renvoyées à Formiris.

Construire le plan de formation : un acte de management, une méthodologie

« La formation est la réponse, mais quelle est la question ? ». Ce qui pourrait passer pour une boutade pose en fait le cadre méthodologique de l'élaboration du plan de formation.

Avant de penser « réponse formation », il convient de définir les **objectifs de la politique** de formation dans l'établissement. S'agit-il de consolider les compétences individuelles et collectives des enseignants, d'accompagner des changements d'organisation de l'établissement, voire même de préparer l'avenir en adaptant les structures et les personnes aux évolutions du système éducatif ou de l'environnement économique ?



Les étapes du plan de formation.

Mais le « comment » est aussi fondamental que le « pour quoi ». Quelles étapes sont nécessaires pour élaborer le plan de formation ? Une première étape consiste sans nul doute à **formaliser les projets**, qu'ils soient individuels (au niveau de l'enseignant), collectifs (au niveau d'une équipe pédagogique) ou institutionnels (au niveau de l'établissement) et à vérifier que la formation peut être une res-

[Plan de formation] outils (suite)

source au service de ces projets. **Définir des priorités** à partir de besoins identifiés et les traduire de façon opérationnelle et budgétaire (les actions de formation et leur financement) est la seconde étape de l'élaboration du plan de formation. **Gérer** les départs et les retours de formation, **assurer un suivi** du plan de formation et le **réguler** sont une autre étape importante pour optimiser projets et budgets. Mais le plus important peut-être, c'est de **mesurer l'efficacité** de la formation, son impact sur l'atteinte des objectifs fixés au dé-

part et l'évolution des pratiques. Tout cela nécessite des ressources et des outils.

Quelles aides pour construire le plan de formation ?

Les chefs d'établissement expriment d'abord le souhait d'un **accompagnement externe**. Ils demandent aux **conseillers de Formiris** de leur expliquer les mécanismes, les procédures et les enjeux de la formation et de les outiller pour les différentes phases de l'élaboration du plan de formation. Ils

seraient également rassurés de savoir qu'ils peuvent trouver quelqu'un à qui s'adresser quand une problématique particulière mettant en jeu la formation se pose au sein de l'établissement.

Une deuxième idée est de plus en plus évoquée : la mise en place de référents formation au sein des établissements. Reste à définir leur mission exacte, les conditions de leur activité et leur accompagnement. ■

Patrick Karcz,
directeur Formiris Normandie

Elaborer le projet de formation

Le chef d'établissement est responsable du plan de formation de son établissement. Comment peut-il le construire ? Comment établir un cahier des charges du projet de formation ?

Le chef d'établissement face à une demande ou un projet de formation doit se poser un certain nombre de questions pour examiner si la solution formation est opportune : Que devrait-il se passer dans l'idéal ? Que se passe-t-il en ce moment ? Quelle sont les causes des différences entre l'idéal et la situation actuelle ? La formation peut répondre au manque de connaissance et/ou de compétences. Elle ne peut résoudre les questions d'organisation et de management.

L'utilité du cahier des charges

Le cahier des charges est utile pour lancer un appel d'offre ou préciser la commande. Il sert de point de départ pour la négociation entre l'établisse-

ment ou le réseau d'établissements et l'organisme de formation. Il oblige l'établissement à bien clarifier sa demande et les formateurs à l'entendre. Après négociation, sa version définitive permet d'élaborer le contrat de formation et d'organiser la prestation. A l'issue de la session, il est un instrument indispensable pour évaluer le dispositif au regard des critères définis au préalable.

Le projet de formation

Une fois l'organisme de formation choisi, ce cahier des charges de la demande sera complété par un projet de formation qui précisera : l'organisation du dispositif et la répartition des rôles entre les intervenants et le chef d'établissement. Il convient également d'identifier l'articulation de la formation avec les autres actions possibles.

Formiris une aide à l'élaboration du plan de formation

Chaque association territoriale Formiris est à la disposition des chefs d'établissement pour les aider à élaborer leur plan de formation. Elle reçoit également les demandes de conseil en formation des enseignants. En premier degré, les chargés de mission des directions diocésaines sont aussi des ressources pour le conseil en formation. ■

Sylvie Crépy,
responsable de formation Formiris

Pour aller plus loin : **Bâtir un plan de formation en établissement**, *sitEcoles*, août 2013.

[Bloc-Notes]

Organisation de la formation : bientôt FormElie remplacera Eneris



• Février 2014

Formiris démarre la gestion des budgets pour l'exercice 2014/2015.

• Mars - Avril 2014

Les organismes de formation référencient leur offre de formation pour l'exercice 2014/2015.

• Avril - Juin 2014

- Les chefs d'établissement saisissent leur plan de formation pour l'exercice 2014/2015.
- Les organismes de formation traitent les demandes d'inscription.

• Septembre 2014

Mise en production totale de FormElie et coupure d'Eneris.

Des informations seront prochainement communiquées aux chefs d'établissement et organismes de formation sur la procédure à suivre pour se connecter à FormElie. Des outils d'aide seront proposés.

Cahier des charges de la demande de formation : 10 points principaux

1. Contexte, enjeux
2. But de la formation
3. Public concerné
4. Objectifs de la formation
5. Contenu de formation
6. Dispositif de formation
7. Dispositif d'évaluation
8. Plan d'action
9. Profil des formateurs
10. Coûts