



sur mandat de la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin



**FORMATION ROMANDE POUR
LES RESPONSABLES
D'ETABLISSEMENTS SCOLAIRES**

FORRES

Cycle de formation 2001-2004

Novembre 2001

AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE DE LA CIIP/SR-TI

Diriger un établissement scolaire n'est pas une sinécure. On exige en effet des responsables d'établissement (ou de regroupement d'établissements) qu'ils sachent gérer leur "maison" tout en faisant preuve de compétences pédagogiques. Ils assument une tâche d'encadrement à l'égard de leurs collaborateurs - personnel enseignant, administratif et technique - tout en assurant le dialogue avec les parents et les élèves. Ce faisant, ils répondent aussi à leurs supérieurs hiérarchiques qui expriment à leur égard des attentes légitimes, ce qui exige d'eux une compréhension globale de l'institution dans laquelle ils travaillent.

Pour assumer cette fonction, une formation adéquate est indispensable. Diriger est un métier qui s'apprend à la fois sur le terrain et par l'acquisition de connaissances et de compétences clairement définies.

Le 24 septembre 1998, la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP/SR-TI) a adopté une convention ratifiée par les 8 cantons concernés, visant la mise en place d'un cycle commun de formation des responsables d'établissements scolaires. Un premier cycle de formation a débuté en octobre 1999, suivi par 36 participants qui termineront leur parcours au printemps 2002. Un second cycle de formation débutera en décembre 2001 pour s'achever 30 mois plus tard. La présente brochure présente les lignes générales et l'organisation de ce second cycle de formation.

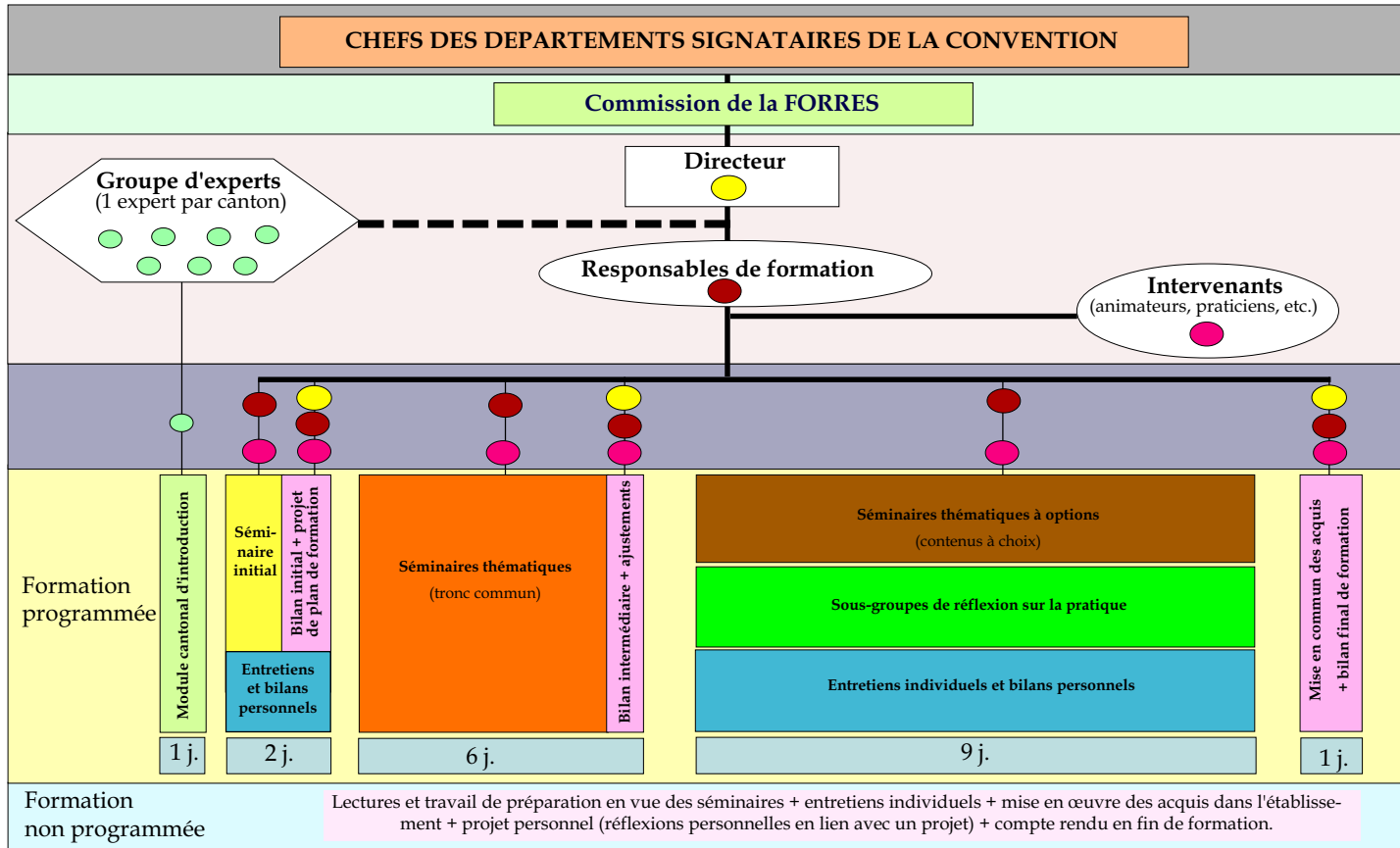
La CIIP, dans sa séance du 27 septembre dernier, a décidé de confier la direction et l'administration du cycle de formation à la Haute école pédagogique du canton de Vaud. C'est l'occasion de remercier ici chacune et chacun (membres de la commission, de la direction, responsables de formation, animateurs et autres intervenants) de l'engagement professionnel et personnel ainsi mis à disposition d'une formation reconnue comme indispensable.

Il ne me reste qu'à souhaiter, au nom de tous les membres de la CIIP, que le cycle de formation des responsables d'établissement vise en permanence un haut niveau de qualité. Je le soulignais en préambule, assumer une fonction de direction constitue un défi. Celles et ceux qui acceptent de le relever méritent d'avoir en main tous les atouts pour exercer au mieux leur fonction. Le fait de pouvoir se former dans un cadre intercantonal qui permet les échanges d'expériences représente certainement un avantage supplémentaire.

Au nom de la CIIP/SR-TI, je souhaite plein succès à toutes et tous.

*La présidente de la CIIP/SR+TI
Martine Brunschwig Graf*

// LA FORMATION EN UN COUP D'ŒIL //



L'OFFRE DE FORMATION

Destinataires de la formation

La formation est ouverte aux nouveaux responsables d'établissements scolaires de tous les degrés. Elle peut accueillir aussi des cadres ayant des responsabilités de gestion et de personnel.

But général

La formation a pour but de développer les compétences dans la gestion des établissements scolaires, en particulier dans la gestion des ressources humaines. Le dispositif articule étroitement théorie et pratique; il est souple, proche des réalités des écoles et offre aux participants la possibilité:

- d'accroître leur professionnalisation dans l'exercice de la délégation d'autorité conforme aux attentes de leur employeur,
- de s'inscrire dans une démarche d'apprentissage continu de leur métier de direction.

Eventail de l'offre

Les participants trouvent dans cette formation:

- des connaissances et des méthodes de gestion d'école qui ont fait leurs preuves, présentées par des spécialistes et des praticiens du domaine,
- des occasions d'échanges aux niveaux romand et régional,
- une aide pour développer des projets mobilisateurs et novateurs dans leur établissement,
- les moyens de penser et d'exercer la direction d'école dans sa complexité.

PLAN DE FORMATION ET CONTENU

Plan de formation

Les objectifs, contenus et compétences professionnelles visées de chaque module sont définis dans le plan de formation établi après le bilan initial.

Les séances programmées sont animées par les responsables de formation ou par des intervenants spécialisés choisis en fonction des thèmes traités. Elles ont lieu à intervalles réguliers répartis sur l'année civile et peuvent se dérouler partiellement durant les vacances scolaires des élèves ou sur des samedis.

Dans la mesure du possible, les dates, lieux et contenus détaillés des séances sont définis en concertation avec les participants.

Contenus

L'ensemble de la formation porte sur les domaines de compétences suivants:

- attentes de l'autorité cantonale quant aux rôles liés à la fonction,
- connaissance, maîtrise et développement de soi, dans le but de faciliter l'exercice de l'autorité,
- communication, conduite d'entretien,
- gestion de conflits, négociation, exercice de l'influence,
- travail en groupe, animation et mobilisation d'équipes,
- gestion des ressources humaines, encadrement des collaborateurs, délégation,
- planification, organisation du travail, gestion du temps et du stress,
- résolution de problèmes, prise de décision,
- analyse, vision globale, conduite stratégique,
- pilotage et développement de l'école, conduite de projet, innovation,
- clarification et partage des valeurs, éthique,
- gestion des multiples rôles, responsabilités et relations de réseau.

// Postulats de base

La démarche de formation s'appuie sur les cinq postulats de base suivants:

1. *Les directions apprennent leur métier en le pratiquant.*

Pour stimuler les apprentissages, la formation offre un cadre et un espace qui permettent aux participants de se mettre en questionnement et d'entreprendre des actions en étant "accompagnés".

2. *Les compétences prioritaires nécessaires à la direction d'école ont trait à la vision et à la conduite globales de l'établissement ainsi qu'à la capacité de réflexion sur la pratique de direction dans le terrain.*

Les objectifs de formation concernent prioritairement les compétences nécessaires à la prise en compte de la dimension humaine dans l'ensemble de la gestion de l'école.

3. *La formation est active.*

Elle aide les participants à élaborer un projet pour le développement de leurs compétences professionnelles et à réaliser des actions dans l'école en lien avec la formation. Les participants travaillent dans le cadre d'un contrat de formation ajusté à leurs besoins.

4. *La formation prend appui sur une réflexion partagée basée sur la réalité et les questions des participants ainsi que sur les attentes de l'institution.*

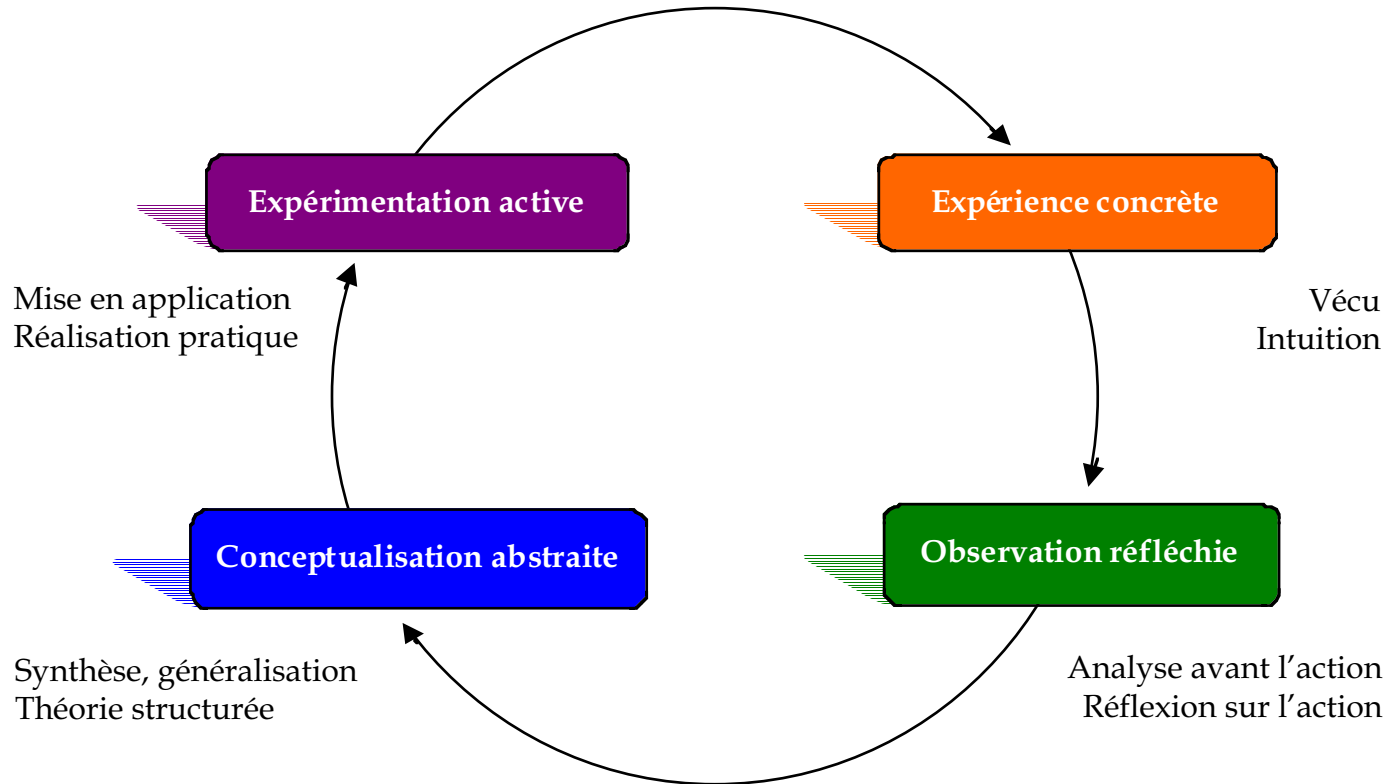
Les participants sont invités à ancrer les notions étudiées dans leur pratique professionnelle.

5. *Le développement de compétences complexes de direction s'inscrit dans la durée.*

Le dispositif de formation vise à favoriser une intégration durable des compétences et le développement de la formation continue.

// PROCESSUS D'APPRENTISSAGE //

La formation vise à activer le cycle d'apprentissage suivant:



// DÉROULEMENT DE LA FORMATION //

// Durée

La formation comprend au total 19 jours de rencontres de formation programmée. Les trois quarts de ces rencontres réunissent les participants dans une volée d'une vingtaine de personnes. Les autres rencontres s'effectuent au sein de groupes plus restreints ou en entretiens individuels. De plus, 12 jours au minimum doivent être consacrés à du travail réalisé personnellement en dehors des séances programmées.

// Formation programmée

Elle comprend quatre types d'activités organisées de façon modulaire:

1. ***une séance d'introduction à la fonction***, tenue parallèlement dans chaque canton, destinée à contextualiser les rôles attendus par l'autorité (1 jour);
2. ***des bilans personnels***:
 - *séminaire initial et bilan initial* permettant aux participants d'apprécier leurs compétences et de définir leurs objectifs spécifiques de développement + élaboration du projet de plan de formation pour la volée (2 jours);
 - *bilans intermédiaire et final* permettant la mise en commun des acquis (1 jour);
3. ***des séminaires thématiques*** centrés sur des contenus préparés avec les participants (6 jours communs + 5 jours parmi un choix d'options et selon la spécificité de la fonction exercée);
4. ***des rencontres en sous-groupes de réflexion sur la pratique***: 4 jours qui permettent aux participants d'approfondir leurs compétences par une réflexion sur des situations qu'ils rencontrent dans l'école (les sous-groupes sont formés sur une base régionale et de manière à favoriser l'homogénéité entre leurs membres).

Travail personnel

Il se répartit en deux activités:

- des lectures et du travail de préparation à effectuer en vue des séminaires;
- le développement de réflexions personnelles en lien avec un projet faisant l'objet d'un bref compte rendu en fin de formation.

Complémentarité des activités

L'ensemble de ces activités forme un tout:

- le bilan initial donne une base et les points de repère sur lesquels s'appuient les apprentissages;
- les séminaires, orientés chacun en fonction d'un thème, sont préparés par une lecture ou un exercice personnel demandé préalablement;
- les rencontres en sous-groupes de réflexion complètent les séminaires en étant centrés sur l'expérience, les préoccupations et les projets apportés par les participants;
- le compte rendu personnel produit en fin de formation renforce les acquis en développant la capacité d'analyse réflexive et de synthèse des apprentissages.

Conditions de participation

Cette formation requiert une participation active, à la fois:

- pour la définition d'objectifs personnalisés de formation,
- pour les activités proposées durant les séminaires,
- dans la mise en pratique des acquis des participants au sein de leurs établissements.

En s'inscrivant, les participants s'engagent à suivre l'ensemble de la formation qui s'étend sur une durée totale maximale de 30 mois.

Attestation

Au terme de leur formation, les participants reçoivent une *attestation de formation romande de responsable d'établissement scolaire*, qui précise les compétences développées.

Les conditions d'obtention de cette attestation sont les suivantes :

- préparation et participation active à l'ensemble des rencontres programmées (19 jours),
- réalisation des bilans,
- production d'un compte rendu en fin de formation.

Lorsque ces conditions ne sont pas complètement remplies, les participants reçoivent une attestation partielle spécifiant les séminaires et les activités suivis.

INSCRIPTIONS

Demandes d'inscription

Les demandes d'inscription doivent être adressées au (à la) répondant(e) du canton dans lequel le (la) requérant(e) exerce son activité professionnelle, à savoir:



Berne M. Dominique **Chételat**



Fribourg Mme Christiane **Bruelhart**



Genève Mme Jacqueline **Perrin**



Jura M. Daniel **Brosy**



Neuchâtel M. Clément **Zill**



Valais M. Pierre-Marie **Gabioud**



Vaud M. Pierre **Kolly**

Constitution des volées

Les services cantonaux compétents se déterminent sur les demandes d'inscription, communiquent leur décision aux intéressés, puis transmettent au directeur de la formation la liste des candidatures retenues. Ils joignent à cette liste les questionnaires remplis par les requérants.

Le cas échéant, le directeur de la formation forme les groupes qui constitueront les volées du cycle de formation 2001-2004.

DIRECTION ET ADMINISTRATION

Commission

La réalisation du cycle de formation est placée sous la responsabilité générale d'une commission composée de quatre représentant(e)s des services d'enseignement issus des cantons ayant ratifié la convention, de deux représentant(e)s d'associations intercantionales de directeur, ainsi que du directeur de la formation. Cette commission est plus particulièrement chargée:

- de définir le contenu du cycle de formation en tenant compte, dans la mesure du possible, des souhaits exprimés par les participant(e)s avant le début de chaque session;
- d'adopter le plan de formation ainsi que les règlements d'études et d'organisation;
- de décider de l'ouverture d'un nouveau cycle de formation;
- d'approuver le budget et d'accepter les comptes.

Institution responsable

La direction et l'administration de la formation romande pour les directions d'établissements scolaires sont déléguées à la *Haute Ecole Pédagogique vaudoise*.

Direction générale

La direction générale de cette formation est assumée par M. Gérard **Bober**.

Groupe d'experts

Un groupe d'experts, formé de représentants des services d'enseignement ainsi que de responsables expérimentés d'établissements scolaires, donne son avis sur les objets qui lui sont soumis par le directeur et propose les mesures visant à améliorer la formation. Cet organe joue un rôle consultatif.

Responsables de formation

Trois responsables de formation (M. Pierre-Yves **Gyger**, M. Antoine **Mudry** et M. Marc **Thiébaud**) secondent le directeur dans l'organisation et l'administration de la formation. MM. Gyger et Mudry assument chacun la conduite d'une volée.

Les responsables de formation sont chargés plus particulièrement:

- de l'évaluation des besoins des participants
- de l'élaboration des projets de plans de formation
- de la préparation des sessions de formation
- de l'animation de certains séminaires
- de l'accompagnement des séminaires
- du suivi des participants (entretiens individuels notamment)
- des bilans de formation.

Financement

Le financement de la formation est assuré par les cantons signataires de la Convention, au prorata du nombre de participants. Les engagements financiers de chaque canton en faveur de leurs participants restent dus jusqu'à la fin de leur formation.

Pour en savoir plus

Consulter le site internet
<http://www.forres.f-d.org/>

ou prière de s'adresser

- au directeur: M. Gérard **Bober**
- ou aux responsables de formation
 - M. Pierre-Yves **Gyger**
 - M. Antoine **Mudry**
 - M. Marc **Thiébaud**

ADRESSES UTILES

Membres de la Commission

M. Pierre-Marie **Gabioud**, Président
Adjoint au chef du service de l'enseignement
Planta 3 - 1950 Sion

Tél. 027 / 606 41 05
Fax 027 / 606 41 04
E-mail pierre-marie.gabioud@vs.admin.ch

M. Gérard **Bober**
Directeur du Séminaire pédagogique
de l'enseignement secondaire
Av. de Cour 33 - 1007 Lausanne

Tél. 021 / 619 13 13
Fax 021 / 619 13 29
E-mail gerard.bober@dfj.vd.ch

M. Edmond **Farquet**
Directeur des écoles
1965 Savièse

Tél. 027 / 396 10 40
Fax 027 / 396 10 44
E-mail dir.ecole.saviese@bluewin.ch

M. Michel **Lapaire**
Conseiller pédagogique
Rue du 24-Septembre 2 - 2800 Delémont

Tél. 032 / 420 54 18
Fax 032 / 420 54 11
E-mail michel.lapaire@jura.ch

M. Philippe **Lavanchy**
Chef du SESSFO
Couvaloup 13 - 1014 Lausanne

Tél. 021 / 316 34 01
Fax 021 / 316 32 08
E-mail philippe.lavanchy@dfj.vd.ch

Mme Jacqueline **Perrin**
Directrice générale de l'ens. primaire
Rue de l'Hôtel-de-Ville 6 - 1211 Genève 3

Tél. 022 / 327 24 11
Fax 022 / 327 24 55
E-mail jacqueline.perrin@etat.ge.ch

M. Clément **Zill**
Adjoint au chef de service
Espacité 1 - 2302 La Chaux-de-Fonds 2

Tél. 032 / 919 69 30
Fax 032 / 919 60 51
E-mail clement.zill@ne.ch

Répondants cantonaux



M. Dominique **Chételat**
Chef de la section de langue française à l'OPPS
Sulgeneckstrasse 70 – 3005 Berne

Tél. 031 / 633 84 81
Fax 031 / 633 83 85
E-mail dominique.chetelat@erz.be.ch



Mme Christiane **Bruelhart**
Cheffe du service de l'enseignement du CO
Rue de l'Hôpital 1 - 1700 Fribourg

Tél. 026 / 305 12 35
Fax 026 / 305 12 14
E-mail bruelhartc@fr.ch



Mme Jacqueline **Perrin**
Directrice générale de l'ens. primaire
Rue de l'Hôtel-de-Ville 6 - 1211 Genève 3

Tél. 022 / 327 24 11
Fax 022 / 327 24 55
E-mail jacqueline.perrin@etat.ge.ch



M. Daniel **Brosy**
Chef de la section Gestion générale
Service de l'enseignement
Rue du 24-Septembre 2 – 2800 Delémont

Tél. 032 / 420 54 14
Fax 032 / 420 54 11
E-mail daniel.brosy@jura.ch



M. Clément **Zill**
Adjoint au chef de service
Espace 1 - 2302 La Chaux-de-Fonds 2

Tél. 032 / 919 69 30
Fax 032 / 919 60 51
E-mail clement.zill@ne.ch



M. Pierre-Marie **Gabioud**
Adjoint au chef du service de l'enseignement
Planta 3 – 1950 Sion

Tél. 027 / 606 41 05
Fax 027 / 606 41 04
E-mail pierre-marie.gabioud@vs.admin.ch



M. Pierre **Kolly**
Directeur général adjoint du service
de l'enseignement obligatoire
Rue de la Barre 8 – 1014 Lausanne

Tél. 021 / 316 32 21
Fax 021 / 316 31 44
E-mail pierre.kolly@dfj.vd.ch

Directeur de la formation

M. Gérard **Bober**
Directeur du Séminaire pédagogique
de l'enseignement secondaire
Av. de Cour 33 - 1007 Lausanne

Tél. 021 / 619 13 13
Fax 021 / 619 13 29
E-mail gerard.bober@dfj.vd.ch

Responsables de formation

M. Pierre-Yves **Gyger**
Directeur du Centre logopédique
et pédagogique de l'Est vaudois
En Bosset - 1833 Les Avants

Tél. 021 / 981 20 63 ou 079 / 278 19 38
Fax 021 / 981 20 29
E-mail pyg74@hotmail.com

M. Antoine **Mudry**
Responsable de la formation continue
Service de la formation tertiaire, ORDP
Case postale 478 - 1951 Sion

Tél. 027 / 606 41 68/48
Fax 027 / 606 41 54
E-mail antoine.mudry@ordp.vsnet.ch

M. Marc **Thiébaud**
Consultant pour les écoles et
chargé de cours à l'Université
Rue du Collège 8 - 2013 Colombier

Tél. 032 / 841 21 11
Fax 032 / 841 27 87
E-mail thiebaud@f-d.org