



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



Cycle de formation 2003-2005

Mars 2003

Formation Romande pour les Responsables d'Établissements Scolaires - FORRES

Av. de Cour 25 - 1014 Lausanne

☎ 021 316 05 52 - Fax 021 316 33 98

E-Mail: mail@forres.ch

Site internet: www.forres.ch

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT DE LA CIIP/SR-TI

Par l'adoption, le 24 septembre 1998, d'une Convention instituant un programme de formation des responsables d'établissements scolaires, la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP/SR+TI) manifestait clairement, à la fois l'attention qu'elle porte à l'exercice de la fonction de chef d'établissement et sa volonté de proposer aux directeurs, acteurs clés de l'école dans chacun de nos cantons, des occasions d'expérimenter et de vivre, par l'échange entre collègues, la richesse et la diversité de notre région, et de se former afin d'être à même d'assumer pleinement tous les aspects de la fonction qui leur est confiée par leurs autorités.

La présente brochure vous propose les lignes générales et l'organisation du cycle qui s'ouvrira à l'automne 2003. Ce cycle est le troisième du genre. C'est dire que le programme de formation, après quelques ajustements de départ, a dorénavant atteint une phase de consolidation. De manière à assurer sa qualité, la CIIP/SR+TI vient de consentir aux organisateurs une majoration sensible des moyens financiers mis à leur disposition.

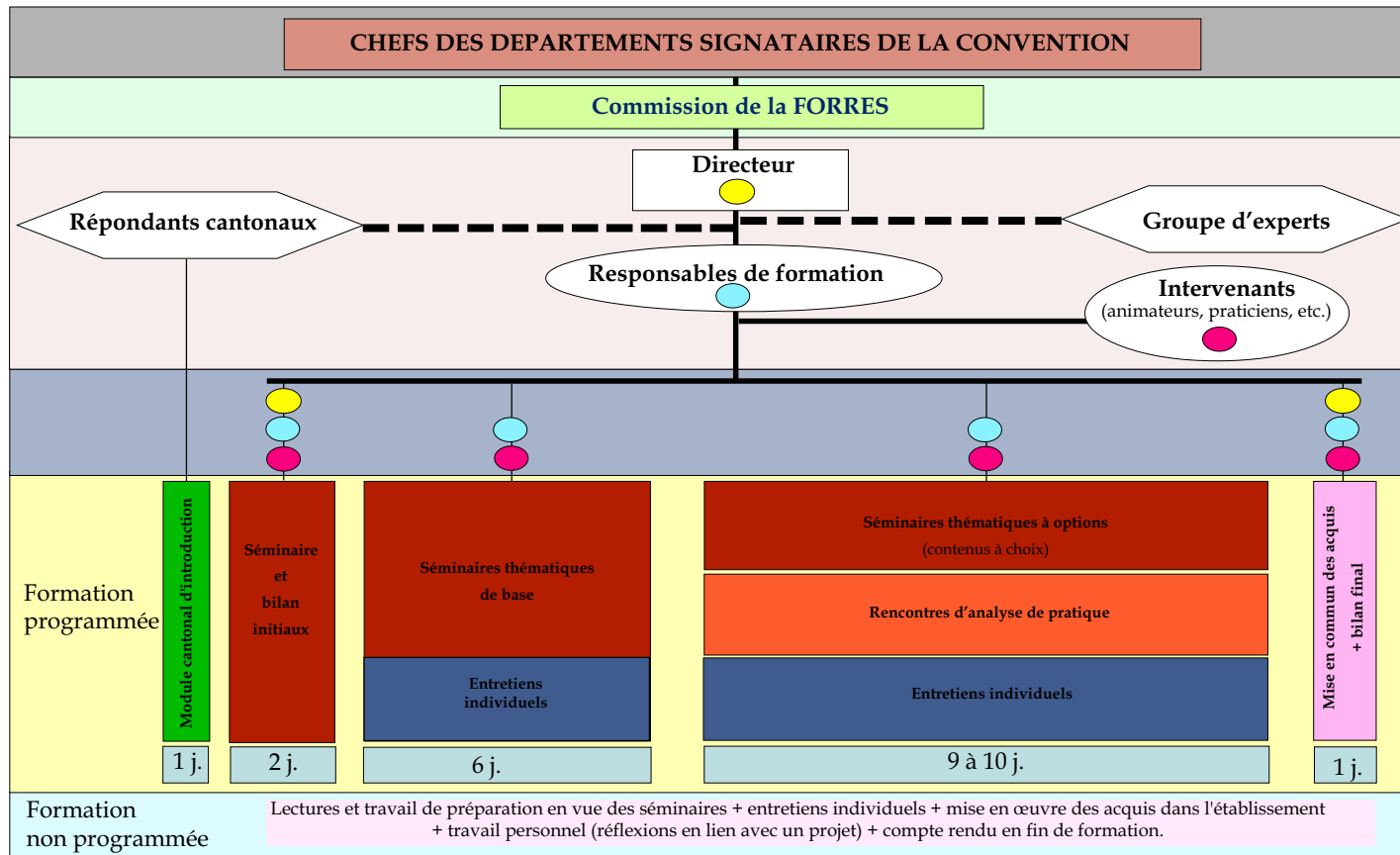
L'article 9 de la Convention confie à la Haute école pédagogique du canton de Vaud la direction et l'administration du programme de formation. Il me plaît d'adresser ici les remerciements de la Conférence au directeur de la formation ainsi qu'à ses collaborateurs et collaboratrices, aux membres de la commission, aux responsables de formation, aux animateurs et autres intervenants. La responsabilité de la qualité de l'offre de formation qui vous est proposée leur revient en totalité.

Si l'offre développée dans ce document vous interpelle, c'est que vous avez choisi déjà de relever le défi de la responsabilité d'une direction d'école. Je souhaite que vous trouviez dans ce programme les occasions de formation et d'échanges d'expériences à la mesure de vos attentes ainsi que de grandes satisfactions dans l'exercice de votre métier.

Le président de la CIIP/SR+TI
Thierry Béguin

Neuchâtel, mars 2003

// LA FORMATION EN UN COUP D'ŒIL //



// CALENDRIER DU CYCLE DE FORMATION 2003 - 2005 //

	Année 2003					Année 2004												Année 2005											Jours	
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Module cantonal d'introduction																														1.0
Séminaire et bilan initiaux																														2.0
Séminaires thématiques de base																														6.0
Entretien individuels																														
Séminaires thématiques à options																														5 à 6.0
Rencontres d'analyse de pratique																													4.0	
Entretien individuel																														
Mise en commun des acquis + bilan final																														1.0
Total jours formation programmée																														19 à 20
Travail individuel (prép. séminaires, etc.)																														> 6.0
Travail personnel (réflexions pers. sur projet)																													> 6.0	
Dépôt du compte rendu de fin de formation																														
Remise des attestations																														
Total jours formation non programmée																														> 12.0

L'OFFRE DE FORMATION

Destinataires de la formation

La formation est ouverte aux nouveaux cadres du domaine scolaire et de l'enseignement professionnel (directeurs, doyens, inspecteurs, conseillers pédagogiques, etc.).

But général

La formation a pour but de développer les compétences dans la conduite des établissements scolaires ou des écoles professionnelles, en particulier dans le domaine de 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 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 prendre du recul, d'analyser leur pratique et de penser 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 et information sur le contexte dans lequel cette fonction s'exerce,
- 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 et évaluation de la qualité de l'enseignement,
- clarification et partage des valeurs, éthique,
- gestion des multiples rôles, responsabilités et relations de réseau.

// DÉMARCHE DE FORMATION //

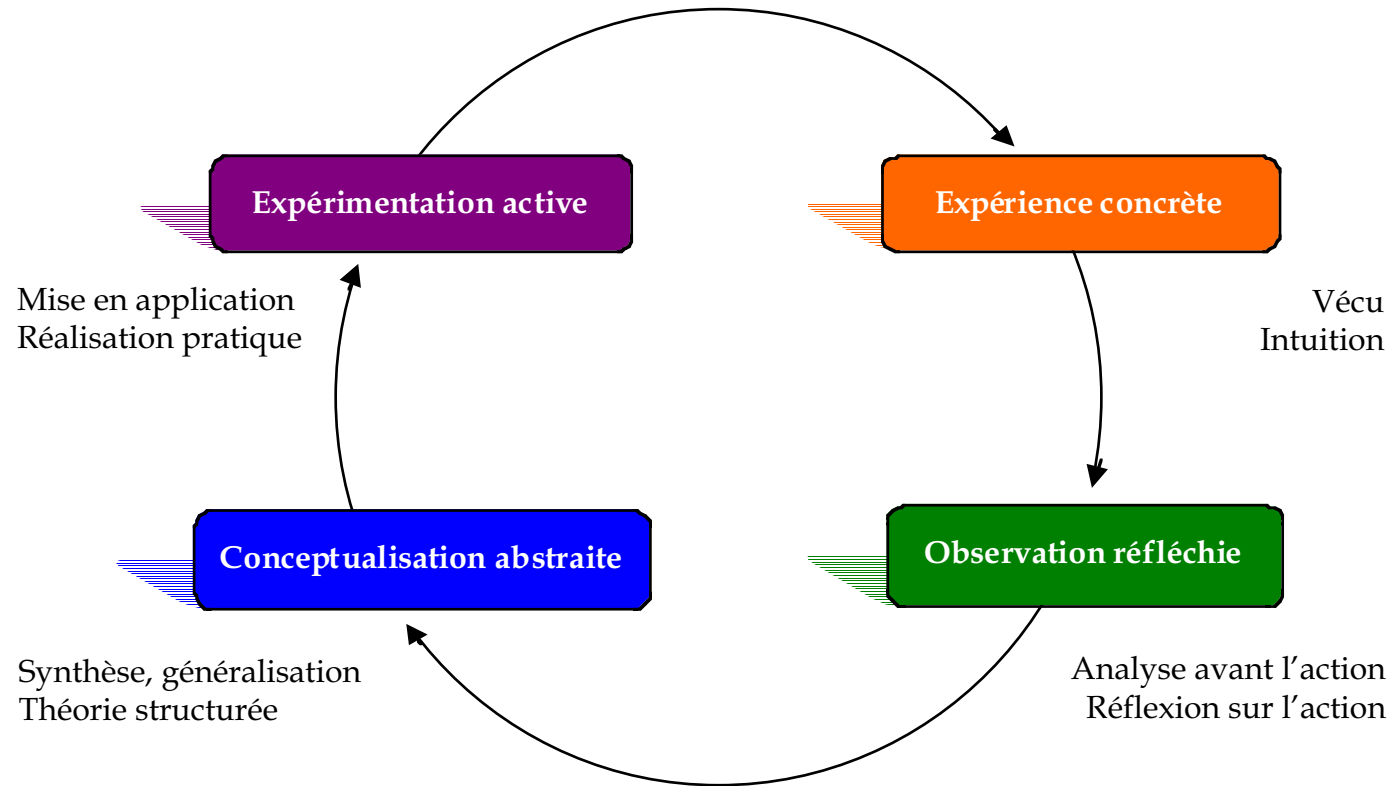
// Postulats de base

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 à 20 jours de rencontres de formation programmée. Les trois quarts de ces rencontres réunissent les participants dans des groupes 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 individuellement 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 et bilan initiaux* permettant aux participants d'apprécier leurs compétences et de définir leurs objectifs spécifiques de développement (2 jours);
 - *bilan 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 à 6 jours parmi un choix d'options et selon la spécificité de la fonction exercée);
4. *des rencontres d'analyse de pratique*: 4 jours qui permettent aux participants d'approfondir leurs compétences par une réflexion sur des situations qu'ils rencontrent dans l'école.

Travail personnel

Il se répartit en deux activités:

- des lectures et du travail de préparation à effectuer en vue du bilan initial, des entretiens individuels, des séminaires et du transfert des apprentissages;
- le développement de réflexions personnelles en lien avec sa pratique et / ou un projet faisant l'objet d'un 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 d'analyse de pratique 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 participation à la formation romande de responsable d'établissement scolaire*, qui précise les compétences développées.

Les conditions d'obtention de cette attestation sont :

- la préparation et participation active à l'ensemble des rencontres programmées (19 à 20 jours),
- la réalisation des bilans,
- la 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 répondant du canton dans lequel le (la) requérant(e) exerce son activité professionnelle, à savoir:



Berne

M. Dominique **Chételat**



Fribourg

M. Léon **Gurtner**



Genève

M. Georges **Schürch**



Jura

M. Daniel **Brosy**



Neuchâtel

M. Clément **Zill**



Valais

M. Michel **Beytrison**



Vaud

M. Pierre **Kolly**

/// Confirmation d'inscription

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 bulletins d'inscription remplis par les requérants.

/// 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. Claude **Guenot**, M. Antoine **Mudry** et M. Marc **Thiébaud**) secondent le directeur dans l'organisation et l'administration de la formation. En principe, chaque responsable de formation assume la conduite d'un groupe de participants.

Les responsables de formation sont chargés plus particulièrement:

- de l'évaluation des besoins des participants
- de l'élaboration des projets et 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.ch>

ou prière de s'adresser

- au directeur: M. Gérard **Bober**
- ou aux responsables de formation
 - M. Claude **Guenot**
 - M. Antoine **Mudry**
 - M. Marc **Thiébaud**

ADRESSES UTILES

Membres de la Commission

M. Michel Beytrison
Adjoint au chef du service de l'enseignement
Planta 3 - 1950 Sion

Tél. 027 606 41 05
Fax 027 606 41 04
E-mail michel.beytrison@vs.admin.ch

M. Gérard Bober
Directeur de la FORRES
Av. de Cour 25 - 1014 Lausanne

Tél. 021 316 05 52
Fax 021 316 33 98
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

M. Clément Zill
Adjoint au chef de service de la formation des
enseignants, de l'enseignement secondaire 2
et de l'informatique scolaire
Espacité 1 - CP 2083 - 2302 La Chaux-de-Fonds 2

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

+ 1 membre (à désigner)

Tél.
Fax
E-mail

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



M. Léon **Gurtner**
Chef du service de l'enseignement obligatoire
de langue française
Rue de l'Hôpital 1 - 1700 Fribourg

Tél. 026 305 12 25
Fax 026 305 12 14
E-mail GurtnerL@fr.ch



M. Georges **Schürch**
Directeur général du Cycle d'orientation
Case postale 218 - 1211 Genève 28

Tél. 022 791 78 11
Fax 022 710 12 14
E-mail georges.schurch@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
Espacité 1 - CO 2083 - 2302 La Chaux-de-Fonds 2

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



M. Michel **Beytrison**
Adjoint au chef du service de l'enseignement
Planta 3 - 1950 Sion

Tél. 027 606 41 05
Fax 027 606 41 04
E-mail michel.beytrison@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
Av. de Cour 25 – 1014 Lausanne

Tél. 021 316 05 52
Fax 021 316 33 98
E-mail gerard.bober@dfj.vd.ch

Responsables de formation

M. Claude **Guenot**
Directeur de l'ES Nyon-Rocher-Prangins
Ch. de Prélaz 5 - 1260 Nyon

Tél. 022 361 81 61
Fax 022 362 84 25
E-mail guenot@forres.ch

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

Tél. 027 606 41 68
Fax 027 606 41 44
E-mail mudry@forres.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@forres.ch