

ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵏ ⵏⵓⴽⵓⴷⴰⵏ  
ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵏ ⵓⴽⵓⴷⴰⵏ  
ⵏ ⵓⴽⵓⴷⴰⵏ



المملكة المغربية  
وزارة التربية الوطنية  
والتكوين المهني



# CURRICULUM DE FORMATION DES CADRES DE L'ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE DU MAROC

Avril 2014

C-200 dossier 1.2

Michel Gravel Ph. D. et Denis Massé Ph. D.

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

TABLE DES MATIÈRES .....	2
SIGLES ET ACRONYMES .....	3
1. INTRODUCTION AU DOCUMENT .....	4
2. DÉFINITION ET COMPOSANTES D'UN DISPOSITIF DE FORMATION.....	4
3. LA RAISON D'ÊTRE ET LA MISSION D'UN NOUVEAU PROGRAMME DE FORMATION DES CADRES DE L'ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE .....	5
4. LES STRUCTURES DE RESPONSABILITÉS ET LES MANDATS RELATIFS AU PILOTAGE ET À LA GESTION DU DISPOSITIF DE FORMATION .....	6
5. PROFIL D'EMPLOI ET DE COMPÉTENCES .....	6
6. INTRODUCTION AU DOCUMENT .....	7
6.1. LES « FONCTIONS DE BASE » DU MANAGEMENT .....	8
6.2. LES RÔLES DE GESTION .....	8
6.3. LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DU GESTIONNAIRE .....	9
6.4. LES DOMAINES OU ESPACES D'ACTIVITÉS.....	9
7. L'APPROCHE PÉDAGOGIQUE : SES FONDEMENTS.....	9
7.1. LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES EXPÉRIENTIELLES.....	10
7.2. UNE PÉDAGOGIE AXÉE SUR LES SAVOIRS PRATIQUES, L'EXPÉRIMENTATION ET LE PARTAGE.....	10
7.3. UNE FORMATION EN COHÉRENCE AVEC LE PROFIL DE COMPÉTENCES.....	10
8. LES ACTIVITÉS DE LA FORMATION DES CADRES DE L'ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE.....	11
8.1. LES STAGES ET L'ENCADREMENT .....	12
8.2. LES MODULES DE FORMATION SPÉCIFIQUES .....	13
8.3. L'ÉVALUATION .....	16
ANNEXE 1. FICHE D'ÉVALUATION DES MODULES DE FORMATION SPÉCIFIQUES .....	17
ANNEXE 2. RÉFÉRENTIEL DE FORMATION DES GESTIONNAIRES D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES	19

## SIGLES ET ACRONYMES

---

AREF	Académie régionale d'éducation et de formation
CPP	Communauté de pratiques professionnelles
CRMEF	Centre régional des métiers de l'éducation
CTF	Conseillère technique formatrice ou conseiller technique formateur
DÉ	Directrice ou directeur d'établissement scolaire
ÉFH	Égalité entre les femmes et les hommes
FI	Formation initiale
FNUAP	Fonds des Nations unies pour la population
GAR	Gestion axée sur les résultats
MEN	Ministère de l'éducation nationale
PAGESM	Projet d'appui à la gestion des établissements scolaires du Maroc
PÉ	Projet d'établissement
PROCADEM	Projet de renforcement des capacités institutionnelles du système éducatif marocain
UCFC	Unité centrale de formation des cadres

## 1 INTRODUCTION AU DOCUMENT

---

Il importe au début de cette introduction de rappeler l'évolution de ce dossier dans le cadre du projet PAGESM. Dès l'écriture du plan de mise en œuvre du Projet d'appui à la Gestion des Établissements Scolaires Marocains, les autorités du MEN avaient exprimé leur désir de voir être élaboré un nouveau dispositif de formation des DÉ. Dès la deuxième mission de juin 2012, une proposition de dispositif fut présentée aux autorités de l'UCFC, et ce, suite à une collecte de données faite dans toutes les régions du Maroc dans le but de connaître l'état des lieux de la formation alors offerte aux DÉ. Cette cueillette révéla que le programme officiel de formation initiale n'était pas offert systématiquement dans toutes les régions, et de plus, que son contenu et son approche méthodologique ne répondaient pas aux besoins et aux attentes des directions d'établissements. Le dépôt de ce projet de dispositif devait donner suite à l'expérimentation d'un nouveau programme de formation initiale pour la cohorte des nouvelles directions d'établissements entrant en fonction en septembre 2013.

Une décision ministérielle prise lors de la deuxième mission, exprimait le vœu qu'une deuxième consultation se fasse auprès de représentants des AREF, des délégations, des CRMEF et principalement des DÉ des trois cycles d'enseignement. Cette consultation visait principalement à recueillir des données sur le contenu de la formation et sur les approches pédagogiques à privilégier fut réalisée en mai 2013. Il en résulta un rapport proposant un dispositif de formation, son contenu et les approches pédagogiques choisies.

En octobre et novembre 2013, dans l'attente de la décision du MENFP sur le choix du dispositif de formation, il fut décidé d'amorcer un processus expérimental et volontaire de formation sur 4 AREF pôles. Cette expérimentation se faisant sur la base du contenu et des approches déjà au projet de dispositif de formation et faisant consensus. Une rencontre s'est donc tenue sur les 4 régions choisies. Ces dernières ont permis de préciser et de valider les activités prévues au dispositif de formation.

En mars 2014 le MENFP arrêta son choix sur une formation obligatoire d'une année à temps complet pour tous les futurs cadres de l'administration pédagogique avec une application dès septembre 2014. Cette formation est sous la responsabilité des CRMEF dont l'AREF est le client et le partenaire.

Le document qui suit donne une définition et les composantes du programme de formation, traite de la raison d'être, des structures et du référentiel du programme. Il donne les grandes lignes du contenu, explique les approches pédagogiques privilégiées et la répartition du temps entre stages, encadrement et modules de formation spécifiques.

Ce document n'aborde pas les changements à opérer en regard du recrutement, de la sélection, de l'affectation et de la titularisation des cadres de l'administration pédagogique qui relèvent de la Gestion des ressources Humaines et de la C-300 du PAGESM.

## 2 DÉFINITION ET COMPOSANTES D'UN DISPOSITIF DE FORMATION

---

À la suite d'une révision de la littérature et sur les aspects empiriques relatifs au domaine, il est proposé de définir le programme de formation comme étant ***un ensemble de mesures prises et de moyens mis en œuvre pour atteindre un but déterminé***. Dans le cadre de ce projet, le but à atteindre

est d'assurer la bonne gestion des établissements scolaires en offrant à leurs gestionnaires un programme de formation initiale de qualité, axé sur le développement et le renforcement de leurs compétences.

Il est possible de regrouper les composantes que l'on retrouve habituellement dans la confection d'un programme de formation en cinq catégories:

- Ceux qui se situent en amont de la mise en œuvre du programme de formation, à savoir la reconnaissance d'un statut professionnel, la nature de la fonction exercée, les critères de sélection, les exigences de certification et les conditions d'emploi. Ces aspects relèvent de la GRH et ne sont pas inscrites au présent document.
- Ceux qui précisent les encadrements généraux du programme, à savoir sa raison d'être, ses objectifs, les résultats attendus et les principes qui guideront sa mise en œuvre.
- Ceux qui identifient les structures de responsabilités et les mandats confiés à des organismes ou personnes qui verront à la mise en œuvre du programme.
- Ceux qui précisent le référentiel de formation et les domaines de compétences à développer.
- Ceux qui présentent une description détaillée de l'architecture du programme de formation à être offert, ses activités, ses contenus, les stratégies pédagogiques et méthodologiques conseillées, ses aspects organisationnels et logistiques.

### **3 LA RAISON D'ÊTRE ET LA MISSION DU NOUVEAU PROGRAMME DE FORMATION DES CADRES DE L'ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE**

---

Dans sa proposition de dispositif de formation des DÉ soumise en 2003, la Commission d'experts justifiait la pertinence d'un nouveau dispositif par la nécessité de s'inscrire dans « **un nouveau cadre statutaire accordé aux établissements scolaires, et une démocratisation plus poussées des structures, et ce par la mise en place de nouveaux conseils** ». Elle souligne aussi qu'un décret édicté en 2002 « apporte au rôle des chefs d'établissements une nouvelle dimension : représentant du MEMJ en tant que **gestionnaire administratif ... animateur incontournable et un véritable manager** d'une entreprise publique appelée à être désenclavée, ouverte et rayonnante sur le plan éducatif et socioculturel. » En ajoutant à ces considérations, les implications de l'actuel Plan d'urgence sur la conduite des établissements et la nécessité pour chacune de se donner un projet d'établissement, nul besoin d'insister davantage sur ce qui milite en faveur de la mise en place d'un nouveau programme de formation des cadres de l'administration pédagogique

Cette nouvelle impulsion vers une prise en charge et autonomie plus grande accordée aux établissements exige inévitablement le développement et le renforcement de nouvelles compétences en management chez les cadres de l'administration pédagogique. Il importe de faire évoluer la pratique des cadres d'une culture d'exécutant et de conformité à une culture de « manager-entrepreneur », capable de rendre compte du chemin parcouru et des résultats atteints par l'établissement dans la poursuite des objectifs qui lui ont été fixés et qu'il s'est donné.

Le programme a donc pour mission de permettre aux cadres de l'administration pédagogique d'acquérir des connaissances et de développer des compétences aux fins d'une qualification

professionnelle orientée sur des pratiques de gestion contemporaines qui favorisent la réussite de tous les élèves. . Les objectifs qui en découlent sont précisés au document portant sur les stages et l'encadrement et dans les plans de cours de chacun des modules de formation spécifique.

## **4 LES STRUCTURES DE RESPONSABILITÉS ET LES MANDATS RELATIFS AU PILOTAGE ET À LA GESTION DU DISPOSITIF DE FORMATION**

---

Le schéma présenté à la page suivante précise les responsabilités des instances ou individus concernés par le programme de formation des cadres du cycle de l'administration pédagogique. D'abord les responsabilités du MENFP qui par l'intermédiaire de l'UCFC doit s'assurer de la cohérence nationale du programme et voir à son implantation ainsi qu'à son évaluation. La GRH doit pour sa part déterminer un profil d'entrée, sélectionner les aspirants cadres pour l'entrée en formation et voir à l'entrée en poste après la formation. L'AREF agit en client des CRMEF mais également en partenaire en facilitant la formation particulièrement pour la disponibilité de places de stages. Les CRMEF sont les responsables de l'application du programme. En ce sens ils nomment un directeur adjoint responsable de ce cycle de formation. Ce dernier se constitue une équipe de formateurs spécialisés dans leur domaine d'expertise. La plupart d'entre eux auront également de se charger de suivre un groupe et d'évaluer la réussite ou non des stages. Enfin l'étudiant-cadre de l'administration pédagogique prend en charge ses apprentissages et le développement de ses compétences.

## **5. PROFIL D'EMPLOI ET DE COMPÉTENCES**

---

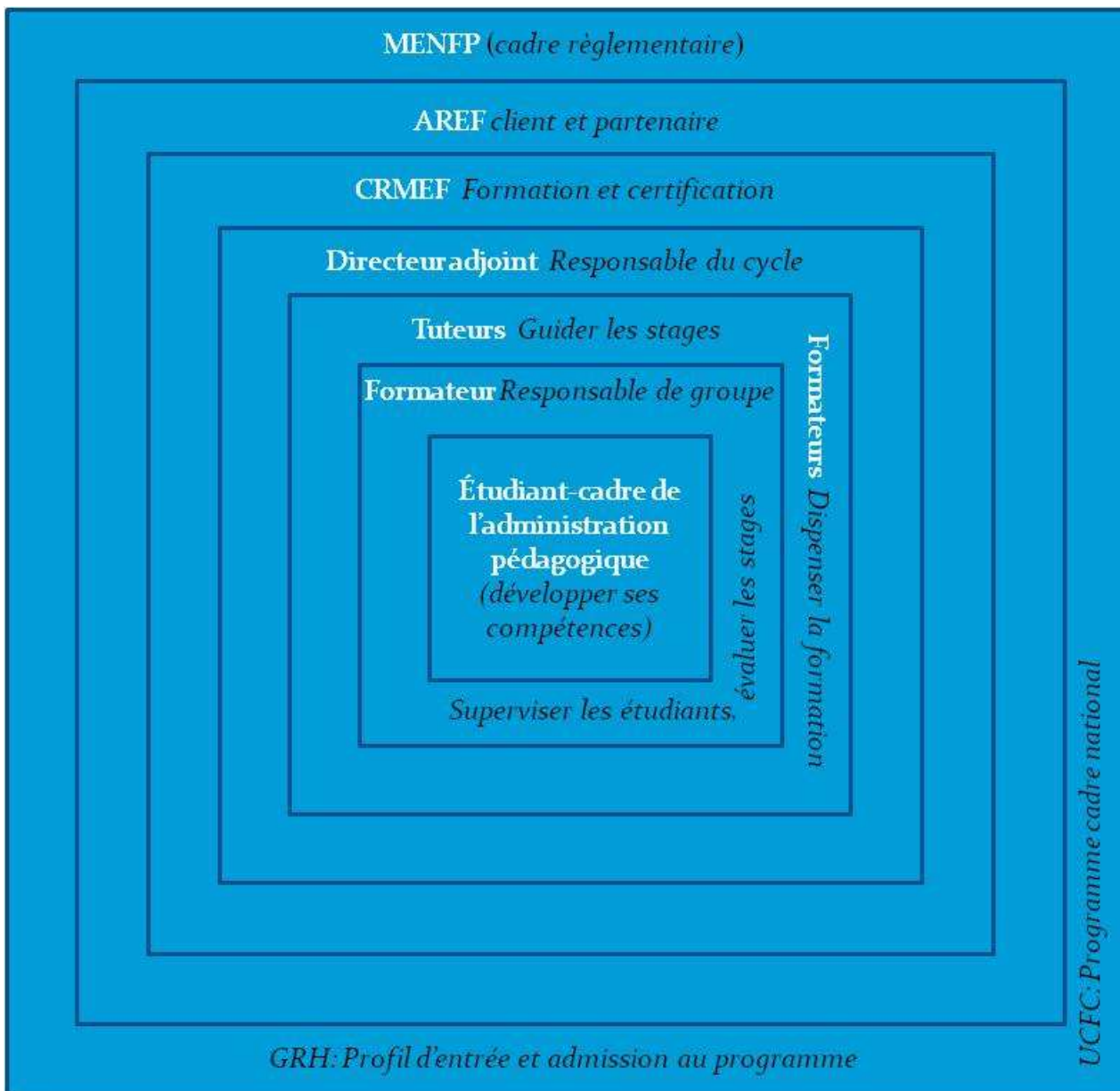
La Composante 300 du PAGESM a déposé depuis un bon moment le profil d'emploi et de compétences d'une direction d'établissement. Il sera un guide tant pour la formation que pour son évaluation car le profil de sortie sera fonction des 2 premiers niveaux de compétences à atteindre..

Un programme de formation a tout avantage à préciser le rationnel sur lequel il s'appuie. Avant d'échafauder l'architecture du programme, il apparaît essentiel d'en situer les fondements. Le profil d'emploi et de compétence permet entre autres choses, de cerner les domaines ou espaces d'activités, les tâches qui sont reliées à la pratique du métier et pour lesquelles il y a pertinence de développer ou renforcer les compétences de celles et ceux qui pratiqueront le métier. Il servira lors de l'élaboration des programmes et des modules de formation.

Bien sûr, le domaine de formation doit aller au-delà de ce profil d'emploi et de compétences. Les formateurs et tuteurs ont le devoir de s'ajuster et de s'adapter aux différentes situations et clientèles auxquelles ils s'adressent. L'influence est limitée dans le temps et dans l'espace. Le développement des vouloir-savoir-pouvoir agir est un processus continu qui s'amorce en formation et se poursuit fois la formation reçue quand la personne ayant reçu la formation passe à l'action, soit lorsqu'elle occupe un poste de cadre, Les connaissances acquises, les habiletés initiées, les compétences acquises et les dispositions attitudeles s'articulent ou se combinent alors autour d'un potentiel individuel plus large et profond, pour répondre aux défis de la pratique du métier. Bref le domaine de la formation constitue en quelque sorte un pont entre le besoin et l'agir. Si le profil d'emploi et de compétences est un guide, il ne doit pas devenir un carcan pour le concepteur et dispensateur d'une formation. Ce

dernier n'a pas et ne doit pas rechercher l'adéquation parfaite, mais être à la recherche de la meilleure façon de répondre à des besoins qui sont inévitablement nombreux.

### Structure de responsabilités



## 6. LE RÉFÉRENTIEL DE FORMATION

Le référentiel de formation a pour rôle de donner une vision globale et intégrée, à la fois des domaines ou espaces d'activités d'un métier et des objets de savoirs à développer pour pouvoir passer de la manière la plus compétente possible à l'action. Il nomme ce qui constitue en quelque sorte la base de l'apprentissage du métier. Le présent référentiel s'inspire de celui qui a servi à la conception d'un programme de formation pour les directions d'établissement inscrites au Département d'administration et fondements de l'éducation de la Faculté des sciences de l'éducation

de l'Université de Montréal. Un tel référentiel permet de s'assurer que le programme de formation offert couvre le plus possible l'ensemble des besoins, intérêts et préoccupation des métiers de cadre de l'administration pédagogique. Les éléments abordés s'inspirent également du profil d'emploi et de compétences.

## 6.1 LES « FONCTIONS DE BASE » DU MANAGEMENT

Tel que souligné plus haut, **le métier de cadre de l'administration pédagogique en est d'abord un de gestionnaire**. En conséquence, le référentiel de formation identifie d'abord les éléments fondamentaux concernant **la nature du management**, à savoir, les « fonctions » de gestion. Il existe bien sûr plusieurs nomenclatures pour nommer ces « fonctions », certaines datant de plus de 100 ans! Mais toutes présentent ces « fonctions » comme **un processus ou une démarche théorique et rationnelle**. Les auteurs s'entendent par ailleurs sur le fait que toutes et chacune sont utiles au bon management des activités d'une organisation ou d'une unité administrative, bien qu'elles ne se vivent pas nécessairement de manière linéaire dans le vécu d'un gestionnaire. Ce sont **la planification, l'organisation, la direction (incluant la coordination et le suivi), le contrôle et l'évaluation** (à laquelle on a ajouté depuis quelques années la reddition de comptes).

Chacune de ces « fonctions de base » recouvre un ensemble d'activités et de tâches pouvant varier d'une opération ou d'un dossier à un autre. Elles exigent bien sûr le déploiement de savoirs, savoir-faire et savoir-être utiles au développement du savoir agir. C'est le rôle des formateurs de juger de l'objet, du moment, du contexte et de la stratégie la plus à même de favoriser leur acquisition.

## 6.2 LES RÔLES DE MANAGEMENT

L'exercice du métier de gestionnaire ne peut se limiter à l'exécution de tâches et d'activités reliées aux « fonctions » d'administration. Comme le directeur ou la directrice d'un établissement évolue dans un contexte culturel et social à la fois postmoderne et spécifique et, qui plus est, dans un milieu d'éducation, **la façon d'exercer son métier de cadre administratif** se doit de tenir compte d'us et coutumes et de systèmes d'actions qui conviennent. Les cadres de l'administration pédagogique se doivent de se comporter et d'utiliser des façons de faire qui répondent aux attentes qui leur sont exprimées. La pertinence et l'efficacité de leur travail en dépendent. Le référentiel de formation doit donc inclure ce que l'on appelle généralement les « rôles » de management. De nos jours on s'attend à ce qu'un manager en établissement d'enseignement soit un habile **communicateur**, un bon animateur, une personne **capable d'exercer du leadership**, de mobiliser son personnel, **de gérer les changements et les situations conflictuelles**, de savoir lire son milieu et les situations qui se présentent et **de prendre des décisions** éclairées, **d'entretenir des relations constructives** avec les représentants des différents personnels et groupes d'étudiants, **d'établir des partenariats** avec les organismes communautaires, et surtout d'être un éducateur modèle.

Des auteurs comme Mintzberg (**Le Manager au Quotidien : les dix rôles du cadre**, Les Éditions d'organisation, 1984) regroupent souvent ces rôles de fonctions administratives en catégories : par exemple, ils regroupent ceux qui sont davantage en lien avec l'information et la communication, ceux se rapportant à l'exercice du leadership et aux relations interpersonnelles ou encore ceux qui concernent les aspects décisionnels. Notre expérience dans le domaine de la formation des cadres de l'administration pédagogique de l'éducation nous amène par ailleurs à inclure dans ce classement une catégorie qui tiendrait compte de la dimension « éducative » du manager scolaire.

**L'exercice de chacun de ces « rôles » exige de la part d'un manager qu'il ou elle démontre dans son agir de multiples savoirs, habilités, attitudes et qualités personnelles**. Son travail est de plus en plus complexe. Les milieux où il exerce et les situations qu'il rencontre sont de plus en plus diversifiés et particuliers. Les compétences nécessaires pour faire face aux défis qui se présentent à lui, sont sans



cesse mises au défi et perfectibles. En somme, ***ce n'est pas tellement le processus managérial qui change, mais la façon de l'exercer***. Tant le référentiel de formation que le profil d'emploi et de compétences devront continuellement être remis à jour pour s'adapter à l'évolution du métier. Et, les formateurs n'auront d'autre choix que de se recycler.

### 6.3 LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DU CADRE DE L'ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE

Un référentiel de formation se doit de considérer la dimension idiosyncratique ou « personnelle » de celle ou celui qui vise à occuper une fonction de cadre de l'administration pédagogique. ***Elle vise à permettre à la personne de se connaître*** davantage en prenant conscience des valeurs et des réflexes personnels qui teintent et influencent ses comportements. Pour un gestionnaire, cet aspect est d'autant plus important qu'il pourra grandement influencer son rendement. Il lui importe de « savoir être » en maîtrise des tendances et des réflexes « instinctifs » et appris qui ne manqueront pas de se manifester dans ses relations interpersonnelles, dans l'analyse des situations qu'il rencontre ou encore dans les décisions qu'il est amené à prendre. Aussi, dans le cadre des activités de formation, il sera invité, entre autres, à identifier ***ses valeurs*** éducatives et ses croyances en gestion, ***son style*** d'intervention, sa façon de juger les gens et les situations, ***son éthique de travail***, ses habitudes à faire face au stress et à gérer son temps.

### 6.4 LES DOMAINES OU ESPACES D'ACTIVITÉS

Le référentiel de formation doit enfin et surtout préciser les domaines d'activités qui sont propres aux personnels de gestion des établissements scolaires. Ils font référence aux multiples dossiers, opérations et projets qui relèvent de leur responsabilité. Les programmes et les activités de formation doivent s'arrimer à ces espaces de travail pour être à la fois pertinentes et significatives pour les personnes en formation. Même si ces champs sont, règle générale, les mêmes quel que soit le cycle où œuvre le gestionnaire. Ils peuvent néanmoins varier considérablement d'un cycle d'enseignement à un autre. Il faudra en tenir dans l'animation des groupes de formation et dans l'importance à accorder à certains dossiers ou certaines opérations.

## 7. L'APPROCHE PÉDAGOGIQUE : SES FONDEMENTS

---

Le travail des gestionnaires d'établissement scolaires est de plus en plus complexe et les milieux où ils exercent de plus en plus exigeants. Les compétences recherchées chez ces derniers sont souvent déphasées par rapport à l'évolution des problèmes nouveaux qui surgissent, et des responsabilités élargies qui leur sont confiées. La valeur et la pertinence des savoirs acquis par l'expérience, de même que les formations qui leur sont proposées, sont questionnées par les gestionnaires eux-mêmes. Le développement et le renforcement de leurs compétences dépendent de moins en moins des connaissances théoriques homologuées dans les manuels d'apprentissages ou encore de celles magistralement enseignées par des formateurs qui ont peu ou pas de connaissance du terrain sur lequel évoluent ces managers du 21<sup>e</sup> siècle.

Nous présentant maintenant de manière plus explicite le modèle de démarche pédagogique qui guidera les démarches d'apprentissages retenues dans le cadre des activités de formation qui seront présentées plus loin.

### 7.1 LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES EXPÉRIENTIELLES

Les personnes en charge de former des gestionnaires d'établissement ont tôt fait de réaliser que ces derniers arrivent avec un bagage non négligeable de compétences acquises dans la pratique de d'autres métiers. Ainsi dans le cadre de la formation des aspirants cadres de l'administration pédagogique, il s'avère utile et opportun de favoriser le transfert de certains savoirs et de certaines habilités acquises dans l'exercice de leur métier antérieur soit enseignant ou autre. Et c'est sans mentionner le caractère sécurisant et valorisant de ce transfert. La reconnaissance et la valorisation de leurs savoirs d'expérience sont une source de mobilisation des énergies qu'ils consentiront à investir dans leur développement, et de leur implication dans les démarches pédagogiques que proposeront les formateurs.

Il en sera ainsi tout au long du programme de formation des futurs gestionnaires. Il importera de continuellement **élaborer les formations en faisant appel et en référence aux acquis découlant de leurs pratiques** et des activités vécues en stage.

### 7.2 UNE PÉDAGOGIE AXÉE SUR LES SAVOIRS PRATIQUES, L'EXPÉRIMENTATION ET LE PARTAGE

Cette caractéristique est au cœur du modèle de formation. Il répond d'ailleurs à une critique sévère du milieu marocain par rapport aux pratiques actuelles de formation. Nous sommes entrés dans l'ère de **la formation par la réflexion dans l'action, sur l'action et pour l'action**. « Cent fois sur le métier remettez votre ouvrage » est un adage qui tient toujours la route à notre époque.

Les formateurs doivent innover et s'efforcer de se donner des stratégies pédagogiques faisant **une large place aux savoirs pratiques et axées sur le partage de situations vécues**, qu'elles soient des succès ou des échecs. Les étudiants doivent être désormais des acteurs actifs et incontournables qui participent activement à la démarche de formation au sein desquelles ils sont engagés. Guidés par leurs tuteurs ils contribueront à la recherche de pistes de solution, de démarches d'intervention et de raffinement d'outils de gestion. Une telle approche stimule habituellement l'intérêt des étudiants et pave la voie à l'utilisation des savoirs théoriques pertinents.

### 7.3 UNE FORMATION EN COHÉRENCE AVEC LE PROFIL DE COMPÉTENCES

La description d'emploi, le profil de compétences et le référentiel de formation constituent des outils clés pour les personnes chargées d'élaborer des modules de formation, de concevoir les démarches pédagogiques, de choisir la documentation pertinente et de construire le matériel didactique nécessaire. Les formateurs et les tuteurs doivent être attentifs à faire continuellement les liens entre ces trois référents et les objectifs, les contenus et les exercices des formations offertes.

En ce sens, le cahier de développement professionnel se veut outil de consignation et de suivi permettant aux étudiants-cadres de l'administration pédagogique de tirer profit de ces trois sources de référence. Un tel outil invite le futur gestionnaire à y consigner, tout au long de leur formation, les apprentissages réalisés, les manifestations des compétences, les dossiers, défis et résultats obtenus. Ils peuvent également y consigner des textes de références pertinents, certains outils de gestion jugés valables, des réflexions à partager avec des collègues, un tuteur ou un formateur suite à des situations vécues ou des difficultés rencontrées, des questionnements ou des besoins ressentis pouvant faire d'objet de possibles lectures ou formations. De plus, ce cahier permet de dresser un rapport synthèse pour chacun des semestres de formation.

## 8. LES ACTIVITÉS DE LA FORMATION DES CADRES DE L'ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE

---

Les activités de formation se déroulent sur une année complète de formation composée de 60% de stages et encadrement ainsi que de 40% de formation sur des modules de formation spécifiques. Ces deux formes s'offrent en alternance afin d'assurer des aller retour entre la théorie et la pratique. Les stages se déroulent principalement dans les établissements primaire, collégial et qualifiant et les étudiants sont guidés par des tuteurs qui sont les directeurs chevronnés des établissements hôtes. Le tableau qui suit illustre le temps accordé à chaque type d'activité.

### Répartition du temps par type d'activités sur la base de 34 semaines

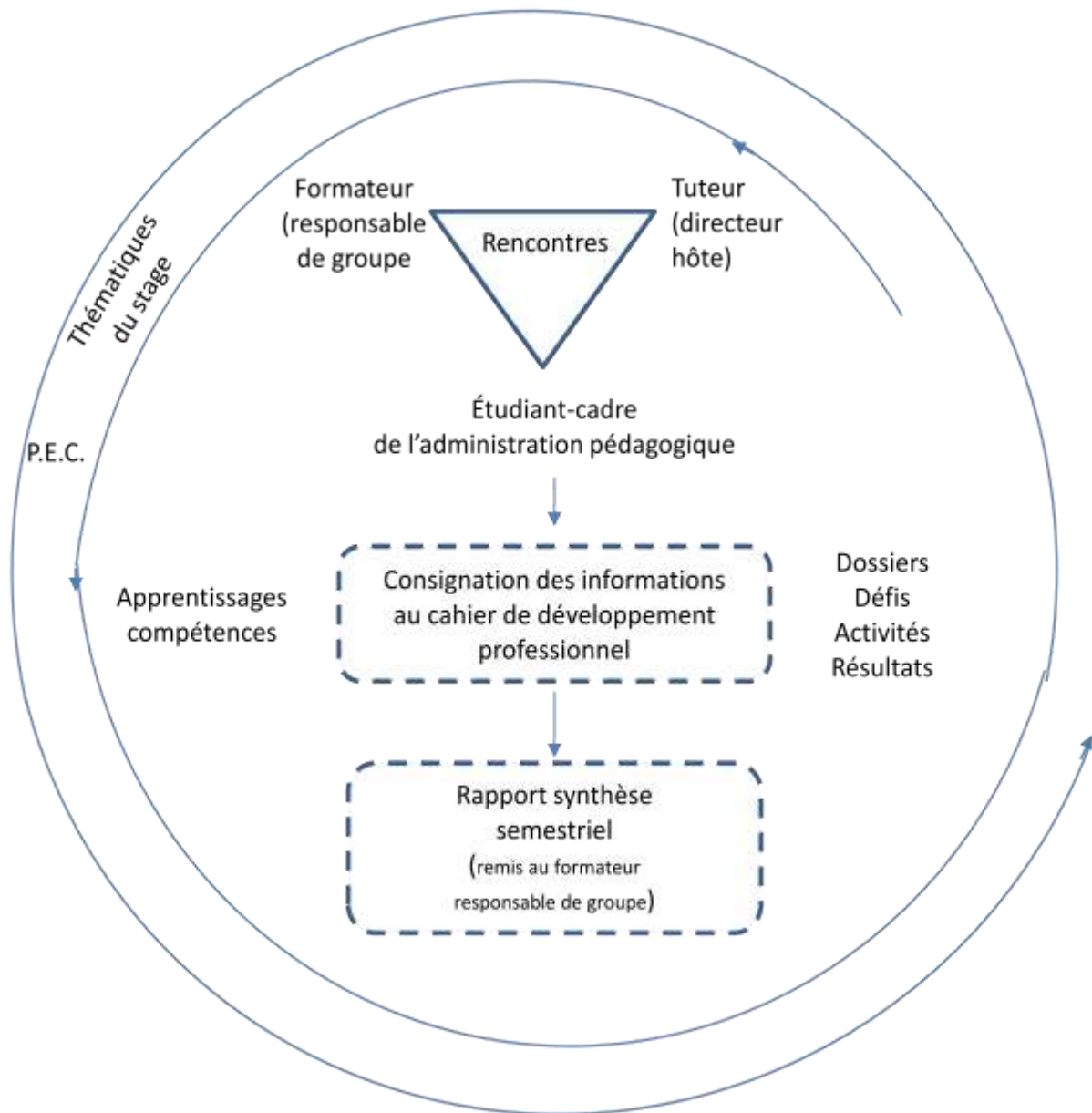
Activités	Lieux	Durée	Modalités
Formation spécifique	CRMEF	55 à 60 jours 11 ou 12 semaines	1 semaine toutes les trois semaines ajustée selon les réalités locales.
Stages et encadrement	Établissement primaire. Établissement collégial ou qualifiant. AREF	8 à 12 semaines 8 à 12 semaines 2 semaines  Un total de 22 à 23 semaines	La direction hôte agit à titre de tuteur. La direction hôte agit à titre de tuteur. 1 semaine dans la division pédagogique et 1 semaine dans la division administrative.

Les étudiants-cadres de l'administration pédagogique sont regroupés au sein de groupes stables pour toutes les activités de formation spécifique. Un responsable du CRMEF est désigné pour encadrer chacun des groupes. Il doit veiller à l'organisation et au bon déroulement de toutes activités, soit la formation spécifique, les stages, l'encadrement (tutorat) et la préparation personnelle.

#### 8.1 LES STAGES ET L'ENCADREMENT

Les aspects relatifs à l'organisation des stages et activités d'encadrement sont décrits dans le document produit à cet effet et le cahier de développement professionnel propose des tableaux de bord pour consigner les informations. Ces documents expliquent en détail ce qu'illustre le schéma présenté à la page suivante, soit une dynamique de rencontres entre l'étudiant, le tuteur et le formateur responsable de groupe qui permettent de bien superviser et guider le développement des compétences et le suivi des dossiers et défis demandés.

## Les stages et activités d'encadrement



### 8.2 LES MODULES DE FORMATION SPÉCIFIQUES

Pour sa part, le tableau qui suit fait l'énumération des modules de formation spécifique en donnant un aperçu du contenu, de la durée et des approches pédagogiques utilisées. La durée peut varier sensiblement en fonction des besoins locaux car il y a de 5 à 10 jours de plus qui s'ajoutent aux 50 jours déjà indiqués.

## Modules de formation spécifiques

CONTENUS	DURÉE	APPROCHE PÉDAGOGIQUE
<p><b>1<sup>er</sup> Module: LE MÉTIER DE CADRE DE L'ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE ET LE MANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les implications reliées au passage à un rôle de gestionnaire;</li> <li>• Les attentes diverses des autorités, des parents, des personnels, des parents, de la clientèle étudiante, et des partenaires;</li> <li>• Une introduction aux grandes fonctions de la gestion.</li> <li>• Une initiation à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières d'un établissement.</li> <li>• La vision systémique de l'organisation.</li> <li>• Théorie sur les approches traditionnelles et modernes de management;</li> <li>• Vision et valeurs;</li> <li>• La gouvernance ;</li> <li>• La gestion d'opérations et de projets propres à un établissement de la planification à l'évaluation (élaboration d'un plan d'action axée sur les résultats; contractualisation; partenariat et participation; organisation du travail; gestion des différents; suivi, bilan, reddition de comptes; autres);</li> <li>• La gestion des ressources humaines.</li> <li>• Le changement organisationnel</li> </ul>	30 heures	<p><b>Méthodologie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposés et témoignages</li> <li>• Exercices pratiques</li> <li>• Analyses de cas, jeux de rôle</li> <li>• Utilisation de situations apportées par les personnes suivant la formation</li> <li>• Travaux en équipes</li> <li>• Documentation et outils</li> <li>• Utilisation de situations apportées par les personnes suivant la formation</li> <li>• Travaux d'application des contenus et des outils abordés dans le cadre de la formation</li> <li>• Partage d'expériences et d'outils de gestion utilisés par les nouvelles directions Exposés et témoignages</li> <li>• Analyse systémique des problématiques et des situations de gestion abordées.</li> <li>• Travaux d'application des contenus et des outils abordés dans le cadre de la formation</li> <li>• Partage d'expériences et d'outils de gestion utilisés par les nouvelles directions</li> </ul> <p><b>Stratégie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stabilité</b> du groupe tout au long de la formation</li> <li>• Une formatrice ou un formateur nommé responsable pour chacun des groupes</li> <li>• Personnes-ressources spécialisées au besoin</li> <li>• Consignation des apprentissages au cahier de développement professionnel.</li> <li>• Une formatrice ou un formateur nommé <b>responsable pour chacun des groupes</b></li> <li>• Personnes-ressources spécialisées au besoin</li> </ul> <p>Respecter dans la mesure du possible, une séquence de thématiques qui tienne compte des intérêts et des besoins circonstanciels de chacun des groupes de directions.</p>
<p><b>2<sup>e</sup> Module: L'ÉLABORATION ET LA MISE EN OEUVRE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT</b></p>	30 heures	
<p><b>3<sup>e</sup>Module: LES TECHNOLOGIES DE GESTION DE L'INFORMATION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelques logiciels utiles à la gestion d'un établissement;</li> <li>• Les principales techniques et outils de transmission de l'information d'un établissement.</li> <li>• Base office</li> </ul>	30 heures	
<p><b>4<sup>e</sup> Module : LA COMMUNICATION ET L'ANIMATION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocation et animation des conseils, rédaction des communications, outils, stratégies et véhicules de communication, autres)</li> </ul>	30 heures	

<p><b>5<sup>e</sup> Module : LA GESTION PÉDAGOGIQUE ET LA RÉUSSITE SCOLAIRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet d'établissement et réussite scolaire;</li> <li>• Théories de l'apprentissage;</li> <li>• Approches pédagogiques et stratégies d'enseignement;</li> <li>• Suivis pédagogiques et supervision;</li> <li>• Examens;</li> <li>• Absentéisme, échecs, et abandons scolaires;</li> <li>• Temps scolaire, calendrier, carte scolaire;</li> <li>• Vie scolaire et réussite</li> </ul>	30 heures	
<p><b>6<sup>e</sup> Module: LES ASPECTS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES DE LA GESTION D'UN ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE</b></p> <p>Le climat organisationnel;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relation d'autorité dans les activités de contrôle et de supervision</li> <li>• La gestion des ressources humaines;</li> <li>• Les relations interpersonnelles</li> <li>• Les facteurs de motivation et de mobilisation</li> <li>• La gestion des conflits interpersonnels</li> <li>• L'exercice du pouvoir, les styles de leadership</li> </ul>	30 heures	
<p><b>7<sup>e</sup> Module: L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE ET LA CONTRACTUALISATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation du projet d'établissement, de ses objectifs, des stratégies, démarches, ressources et moyens retenus et des résultats atteints</li> <li>• L'évaluation de la gestion des opérations courantes et récurrentes, de même que des projets particuliers mis de l'avant afin d'améliorer le bon fonctionnement de l'établissement</li> <li>• La recevabilité et la reddition de comptes de la gouvernance du pilotage et de la performance de l'établissement</li> </ul>	30 heures	
<p><b>8<sup>e</sup> module : LE PILOTAGE DES CHANGEMENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le pilotage d'un changement et les stratégies de communication</li> <li>• Les approches de changement</li> <li>• la gestion des résistances</li> <li>• la culture organisationnelle et son développement</li> </ul>	30 heures	
<p><b>9<sup>e</sup> module</b>  <b>L'organisation administrative et pédagogique du MENFP, de l'AREF et les particularités locales.</b>  Le contenu de ce module est laissé à la discrétion des autorités.</p>	15 heures	Sessions d'informations de la part des directeurs des différentes directions nationales et services de l'AREF.

## Modules de formation spécifiques avec possibilités de formation en ligne ou d'une formule mixte

<p><b>10<sup>e</sup> module : LA LÉGISLATION ET LE CODE DU TRAVAIL</b> (Charte, lois, règlements, notes ministérielles, autres)</p>	<p>15 heures</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consignation dans un <b>Cahier de développement professionnel</b> de textes, de démarches et d'outils jugés pertinent</li> </ul>
<p><b>11<sup>e</sup> module : INTRODUCTION À LA GESTION FINANCIÈRE</b> (Budgétisation, consignation, soumissions, gestion des comptes, autres)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de formation en ligne.</li> </ul>	<p>30 heures</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rencontres et feedbacks</b> par le formateur ou la formatrice responsable d'encadrer le groupe et d'assurer le suivi de la formation.</li> <li>• <b>Lectures, travaux, et exercices individuels d'analyse de situations</b> vécues en liens avec les modules</li> </ul>
<p><b>12<sup>e</sup> module : LA DOCUMENTATION ET LES ARCHIVES</b> (Consignation et gestion des dossiers des élèves, Gestion des documents officiels de l'établissement, autres)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des ressources matérielles (Organisation des locaux, matériel didactique, entretien des bâtiments, soutien matériel à l'enseignement, autres)</li> </ul>	<p>30 heures</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consignation</b> des réflexions personnelles, apprentissages réalisés, nouveaux éléments de compétences maîtrisés;</li> <li>• Consignation de textes, de procédures et d'outils utilisés dans le cadre de sa pratique.</li> <li>• Rencontres de mise en commun et de partage animées par la personne en charge du groupe de nouvelles directions.</li> </ul>

Chacun des modules de formation spécifiques est détaillé par un plan de cours qui comprend les éléments suivants :

### **Le cadre d'organisation d'un module de formation spécifique (Plan de cours)**

- ✓ Descriptif du module de formation.
- ✓ Objectifs du module de formation
- ✓ Compétences ciblées dans le cadre du module
- ✓ Résultats attendus
- ✓ Approche d'enseignement
- ✓ Évaluation des apprentissages
- ✓ Matériel pédagogique
- ✓ Contenu et activités d'apprentissage
- ✓ Références bibliographiques

## **8.3 L'ÉVALUATION**

### **L'évaluation des modules de formation spécifiques**

Cette évaluation vise à recueillir, auprès des étudiants, leur appréciation de la formation au niveau de l'atteinte des objectifs, de la structure du cours, des méthodes pédagogiques utilisées, des lectures et travaux demandés, des connaissances et habiletés développées et du formateur. Ils complètent ainsi une fiche d'évaluation qui est recueillie par une personne mandatée par le CRMEF qui en fait compilation des résultats.

Les étudiants complètent la fiche d'appréciation, à la fin de la formation, avant que les résultats sur l'évaluation finale de leurs apprentissages ne soient délivrés par le formateur. De plus le formateur et les étudiants reçoivent la compilation seulement après la remise des notes finales (voir annexe 1).

### **L'évaluation des apprentissages**

Les modules de formation spécifiques.

L'évaluation des apprentissages réalisés par les étudiants est la responsabilité du formateur. Il peut, en fonction du contenu diffusé, utiliser différentes sources d'évaluation telles des travaux, des exposés, des entrevues, des mises en situation, des études de cas et des examens.

Les stages et activités d'encadrement.

L'évaluation des stages relève du formateur responsable de groupe au moyen des rapports synthèse de semestres (2) complétées par les étudiants à partir des données consignées à leur cahier de développement professionnel.

### **L'évaluation du programme**

L'évaluation en profondeur du programme se réalise après la première année d'application et sur un cycle de 4 ou 5 années par la suite. Pour y arriver une équipe d'évaluateurs indépendants va recueillir des informations auprès des groupes concernés soit les étudiants, les anciens étudiants devenus cadres de l'administration pédagogique, les formateurs, les responsables des AREF. Ces informations recueillies par différentes sources telles questionnaires, entrevues individuelles et de groupe, analyse de documents et observation sont par la suite colligées pour les fins d'un rapport comprenant les recommandations relatives à l'amélioration du programme.



ANNEXE 1 – FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

<b>Semestre, date</b>	
<b>AREF CRMEF</b>	
<b>Titre</b>	
<b>Groupe</b>	
<b>Formateur(trice)</b>	
<b>Nombre de répondant(e)s</b>	

Questions 1 à 22 :		1 : Fortement en accord // 2 : Assez en accord // 3 : Assez en désaccord // 4 : Fortement en désaccord // NSP : Ne s'applique pas							
Questions		NSP	4	3	2	1	A	B	C
1.	Les objectifs du cours ont été clairement établis au début du cours.								
2.	Les objectifs du cours ont été atteints.								
3.	La structure du cours m'apparaît cohérente.								
4.	Le cours s'est déroulé d'une façon organisée et ordonnée.								
5.	Les méthodes pédagogiques utilisées sont adaptées au contenu du cours.								
6.	Le contenu du cours a été communiqué adéquatement.								
7.	La participation des étudiant(e) s et des invité(e)s à la diffusion du contenu du cours me semble appropriée.								
8.	Le contrôle de l'enseignant(e) sur le contenu diffusé par les étudiant(e)s ou les invité(e)s me semble adéquat.								
9.	Le cours ne répète pas indûment ce qui a été vu dans les autres cours.								
10.	Le cours fait un juste équilibre entre la théorie et la pratique.								
11.	Les travaux et les lectures assignés ont été un complément utile au cours.								
12.	Quand on a besoin d'aide en dehors des heures de cours, l'enseignant(e) sait se rendre disponible.								
13.	L'enseignant(e) sait adapter le contenu de son cours aux intérêts et préoccupations du groupe.								
14.	Je trouve que l'enseignant(e) prépare bien ses cours.								
15.	L'enseignant(e) a su créer un climat favorisant l'apprentissage.								
16.	Les activités prévues au cours permettent à l'étudiant(e) de recevoir de la rétroaction sur sa performance.								
17.	Le cours m'a apporté des connaissances utiles.								
18.	Le cours m'a permis de développer des habiletés.								
19.	Le cours m'a permis de modifier certains de mes comportements ou attitudes.								
20.	Le cours s'insère bien dans ma formation.								
21.	Globalement, mon appréciation du cours est positive.								
22.	Globalement, mon appréciation de l'enseignant(e) est positive.								

Questions 23 et 24 : A : Insuffisante // B : Adéquate// C : Excessive

Questions							A	B	C
23.	Je trouve que la quantité de travaux et de lecture est :								
24.	Globalement, ma charge de travail pour ce cours, par comparaison à celle de mes autres cours, est :								

Question 25 : A :Moins de 5 heures // B : 5 à 10 heures // C : plus de 10 heures

Questions							A	B	C
25.	Pour ce cours, le nombre moyen d'heures de travail par semaine, à l'exclusion des heures de cours, est :								

Question 26 : C : Mal situé // B : Correctement situé // A : Parfaitement situé

Questions							A	B	C
26.	Par rapport à mon programme d'études, le cours est :								

	<b>Total</b>								
	<b>Pourcentage</b>								
	<b>Pourcentage cotes 1 à 4</b>								
	<b>Somme des pourcentages des cotes 1 et 2</b>								

Commentaires :

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**RÉFÉRENTIEL DE FORMATION DES GESTIONNAIRES D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES**

FONCTIONS DE GESTION	CHAMPS D'ACTIVITÉS (OPÉRATIONS-DOSSIERS-PROJETS)			RÔLES DE GESTION
	GESTION DES AFFAIRES PÉDAGOGIQUES ET	GESTION DES RESSOURCES H-M-F-T	GESTION DES RELATIONS INTERNES	
<b>PLANIFICATION</b>  <b>Organisation</b>  <b>Direction</b>  <b>Contrôle</b>  <b>Évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet d'établissement</li> <li>Enseignement et méthodes pédagogiques</li> <li>Évaluation, soutien scolaire et évaluation</li> <li>Animation culturelle et sociale,</li> <li>Pédagogie d'intégration</li> <li>Organisation et gestion du temps scolaire</li> <li>Carte scolaire</li> <li>Vie scolaire et parascolaire</li> <li>Recherches pédagogiques,</li> <li>...etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition des tâches</li> <li>Encadrement, supervision, évaluation et perfectionnement du personnel</li> <li>Secrétariat (<i>correspondance, classement, archivage, statistiques</i>)</li> <li>Budget, contrôles budgétaires et bilans financiers</li> <li>Entretien des immeubles et du mobilier</li> <li>Services informatiques</li> <li>Achats, entreposage et entretien du matériel technologique, sportif et autres.</li> <li>...etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animation et suivi des activités de l'association, du Conseil et des comités et groupes de travail</li> <li>Communications avec les autorités scolaires de la délégation</li> <li>Gestion des <u>partenariats</u> communautaires</li> <li>Relations avec les organismes et associations en lien avec l'établissement</li> <li>Relations avec les autorités communales</li> <li>Négociations avec les fournisseurs</li> <li>Projets de coopération avec les entreprises</li> <li>...etc.</li> </ul>	Leader Communicateur Mobilisateur Agent de changement Coordinateur Animateur Superviseur Évaluateur Accompagnateur Educateur Conciliateur Négociateur Rapporteur Porte-Parole ...etc.
<b>DÉVELOPPEMENT PERSONNEL</b> Analyse de ses pratiques - Réflexion sur ses valeurs, ses attitudes, son style de gestion, son éthique de travail - Gestion de son temps, de ses énergies – Conciliation entre sa vie professionnelle et personnelle - ...etc.				

Projet PAGESM – Denis Aissaoui CTF – 2012