

Action 5.2 Intégrer la vision de la FESeC dans son projet d'établissement

Table des matières

INTRODUCTION.....	3
ÉTAPE 1 : UN COMITÉ DE RÉDACTION - POURQUOI ET COMMENT ?	5
ÉTAPE 2 : TROIS INCONTOURNABLES-LA VISION DE LA FESEC, L'ÉTAT DES LIEUX ET LE DIAGNOSTIC.....	7
ÉTAPE 3 : AFFINER NOS CHOIX	9
ÉTAPE 4 : RÉDACTION ET COMMUNICATION DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT.....	12
ÉTAPE 5 : MISE EN ŒUVRE	15
ÉTAPE 6 : ÉVALUATION.....	16
ÉTAPE 7 : CÉLÉBRATION	17
ANNEXE 1 : RÉDACTION DE LA LETTRE DE MISSION DU GROUPE (INCONTOURNABLES, BESOINS.....)	18
ANNEXE 2 : LA VISION DE LA FESEC / PERSPECTIVES 2013 - 2016	19
ANNEXE 3 : GRILLE D'ÉVALUATION DES « PORTES D'ENTRÉES ».....	22
ANNEXE 4 : LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT, OÙ EN EST-ON ?	27
ANNEXE 5 : OUTILS D'ÉVALUATION	30
ANNEXE 6 : CANEVAS DE FICHES « RÉOLUTIONS » (MODÈLE 1)	33
ANNEXE 7 : CANEVAS DE FICHES « RÉOLUTIONS » (MODÈLE 2)	34

Introduction

Objectifs du document-outil

Notre volonté a été d'établir une proposition d'accompagnement de l'écriture du projet d'établissement dans les écoles. Par ce biais, nous souhaitons permettre une prise de recul, peu chronophage, par rapport aux actions menées en école.

Il ne s'agit pas de réinventer la roue, mais de partir de l'existant (réalisé ou en projet), d'y introduire un souffle, de permettre l'ouverture de l'école au monde en devenir, en le confrontant aux propositions incluses dans la vision de la FESeC.

Il s'inscrit dans le cadre de l'action 5.2 du PAP 2013-2016 de la FESeC, qui veille à intégrer la vision de la FESeC dans le projet d'établissement des écoles. Moyennant quelques adaptations, il peut être transféré pour la rédaction de n'importe quel projet d'établissement.

Le public auquel il s'adresse est d'abord celui des accompagnateurs externes d'équipes éducatives (accompagnateurs de directions, conseillers pédagogiques), mais aussi les personnes référentes qui, à l'intérieur de l'école, veillent à piloter le projet d'établissement (directeurs, sous-directeurs, coordinateurs).

Ont contribué à la rédaction de ce document:

Valérie Deblock et Michel Desmarets, SeDESS du Hainaut ;

Philippe Englebert et Christian Schandeler, SeDESS de Namur-Luxembourg ;

Martine-Hélène Lahaut, cellule pédagogique de la FESeC ;

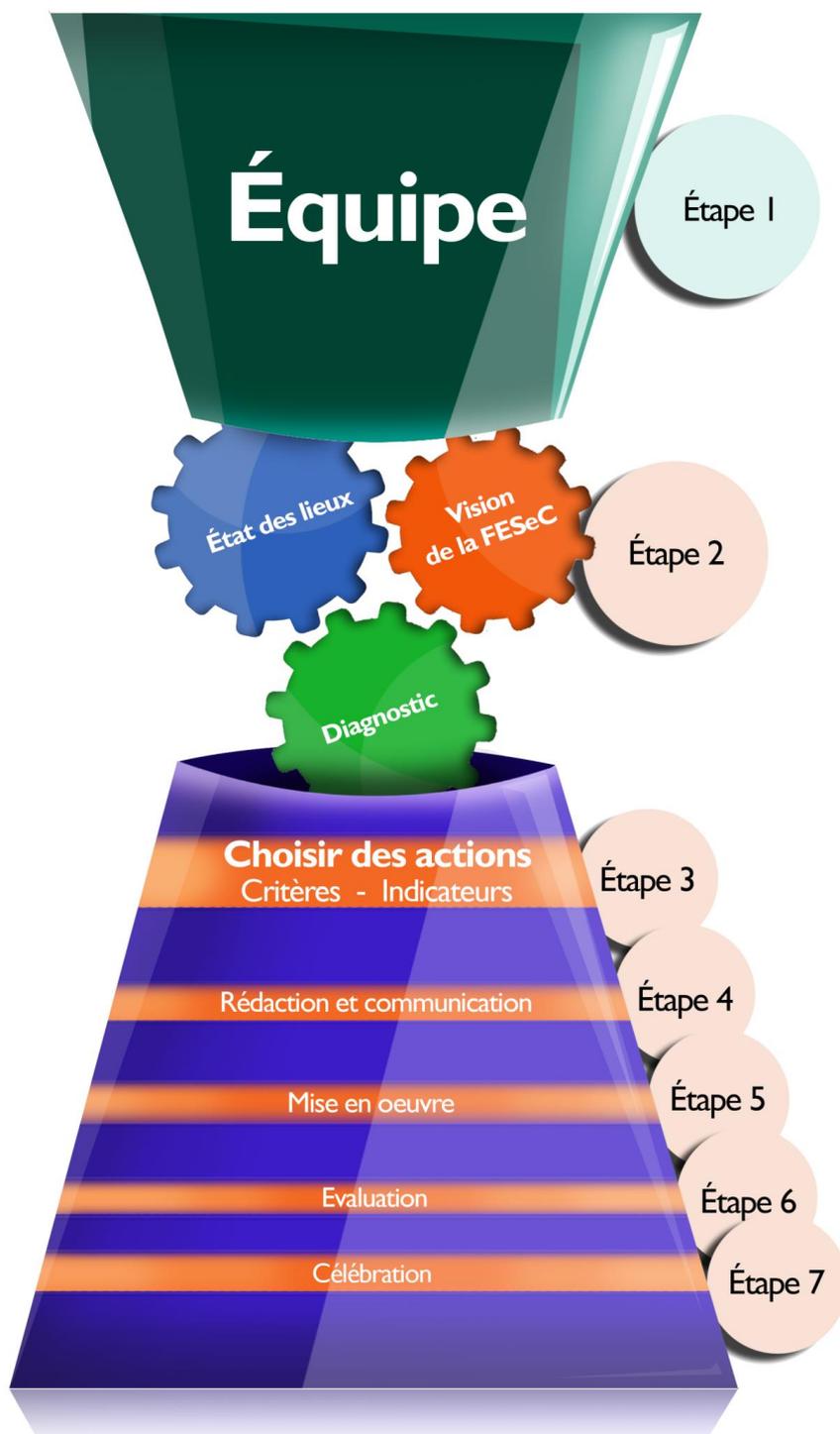
Anne-Catherine Marichal et Baudouin Leruth, SeDESS de Liège.

Démarche de travail

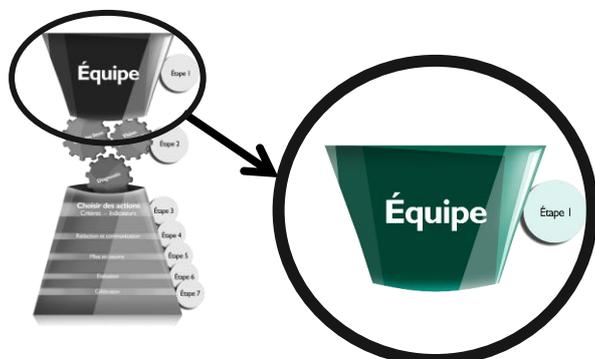
Pour être congruente avec la philosophie d'une « organisation apprenante », la démarche de rédaction du projet d'établissement est participative. Elle implique donc un mode de co-construction du projet.

Nous avons articulé cette démarche en 7 étapes, qui constituent la colonne vertébrale de ce travail. Nous avons veillé à proposer un outil à la fois pertinent et relativement simple, pour permettre aux équipes de réaliser l'état des lieux de leur projet d'établissement. Celui-ci valorisera notamment ce qui se fait déjà dans l'école. Il facilitera l'analyse des sous actions et dispositifs mis en place. À terme, l'équipe dégagera des pistes d'amélioration du projet.

De même que l'outil peut être utilisé de façon très souple, l'accompagnement peut être envisagé à géométrie variable en fonction des besoins de l'école et des compétences du pilote du projet d'établissement. Tous les scénarios sont envisageables : de l'accompagnement d'une direction pour l'élaboration de la ligne du temps (depuis l'état des lieux jusqu'à l'évaluation de la mise en œuvre), à l'accompagnement du « comité de rédaction du projet d'établissement ».



Étape 1 : Un Comité de rédaction - Pourquoi et comment ?



L'implication de tous les membres du personnel est un gage de réussite, en travaillant par délégation.

1. Un Comité de rédaction est un gage démocratique pour :
 - impliquer les acteurs à toutes les étapes du changement ;
 - participer à la rédaction du Projet d'établissement : définition des axes et actions, en fonction de l'analyse des ressources et difficultés ;
 - faire circuler l'information ;
 - défendre les choix proposés (loyauté) ;
 - amener chaque acteur à s'impliquer dans les actions.
2. Les caractéristiques du Comité de rédaction¹. Il s'agit d'un groupe :
 - stable ;
 - représentatif de l'équipe éducative ;
 - en relation avec l'équipe éducative ;
 - dynamique pour faire circuler l'information montante et descendante : transparence sur le processus ;
 - capable d'attendre l'accord de tous les membres du Comité de pilotage pour diffuser les infos descendantes : accord sur le contenu ;
 - ouvert au conflit d'idées ;
 - disposant d'un mandat précis, approuvé par la direction et connu de toute l'équipe éducative.

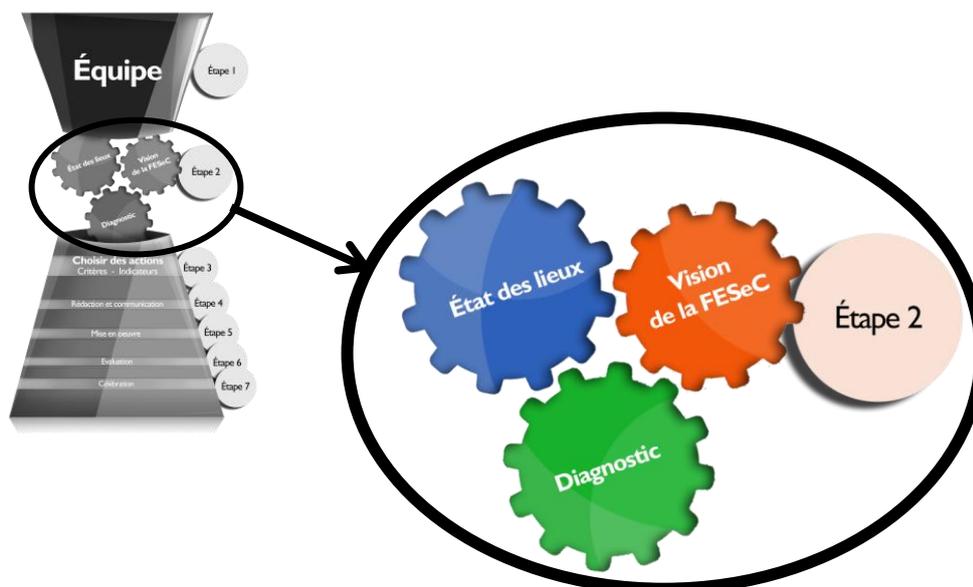
¹ Voir Fiche 9 FESeC projet d'établissement de l'Enseignement Spécialisé

3. Les dérives à éviter² :
- le manque de clarté dans la définition du mandat ;
 - la prise de pouvoir ;
 - les stratégies de communication déficientes ;
 - le risque de transformer le Projet d'établissement en projet du Comité de rédaction ;
 - le regroupement de quelques « pionniers » déconnectés ;
 - l' « oubli » des intérêts de certains acteurs (parents, élèves...).
4. La rédaction d'une « lettre de mission du groupe » est nécessaire pour ([voir l'Annexe 1](#)) :
- cadrer le mandat ;
 - rassurer les membres de l'équipe et l'ensemble des enseignants sur :
 - ✓ rôle et missions ;
 - ✓ moyens accordés ;
 - ✓ durée du mandat ;
 - ✓ communication interne et externe.

² Voir Fiche 9 FESeC projet d'établissement de l'Enseignement Spécialisé

Étape 2 : Trois incontournables : la vision de la FESeC, l'état des lieux et le diagnostic

S'il existe bien trois incontournables pour entrer concrètement en profondeur dans la vie de l'école, l'ordre dans lequel on les envisage est laissé au libre choix des équipes.



Un état des lieux pour donner une vue d'ensemble de ce qui se vit dans l'école, en lien avec la vision de la FESeC ([voir l'Annexe 2](#)).

Un diagnostic pour identifier :

- ✓ ce qui est fait et qu'on souhaite poursuivre ;
- ✓ les projets à développer et à initier.

Une vision de la FESeC pour prendre conscience de certains défis à relever.

Différents moyens possibles :

- ✓ relire le projet d'établissement ;
- ✓ partir directement de la question : « que faisons-nous déjà dans notre établissement, en lien avec la vision de la FESeC ? » ;
- ✓ réaliser une carte mentale intégrant les différentes actions pour mettre en évidence ce qui se fait (ou non) ;
- ✓ reformuler les axes de la vision de la FESeC ;
- ✓ identifier les actions (réalisées ou non) que le projet d'établissement rencontre ;
- ✓ identifier les actions que l'école met en œuvre (celles qui sont inscrites / celles qui pourraient l'être dans le projet d'établissement) ;
- ✓ classer les dispositifs pédagogiques et organisationnels que l'établissement met déjà en place en fonction des axes et actions ;
- ✓ ...

Quel est le degré de développement des différents axes/actions ?

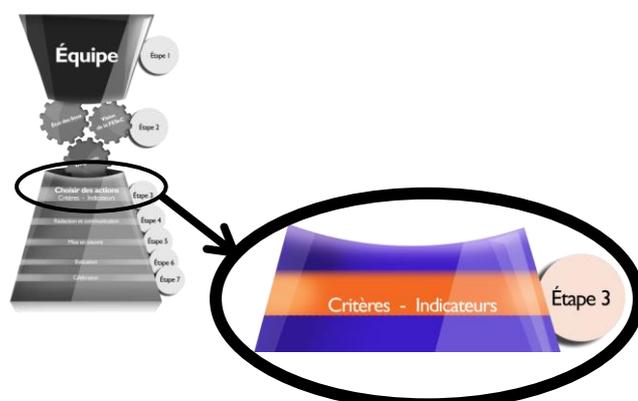
- Niveau 0 : il n'y a pas d'initiative prise en ce sens.
- Niveau 1 : un questionnement est entamé.
- Niveau 2 : il existe des initiatives individuelles de la part d'enseignants, d'éducateurs et / ou de membres de l'équipe paramédicale.
- Niveau 3 : des initiatives sont en cours de structuration.
- Niveau 4 : l'école a développé une vision, des personnes ont été formées et une équipe se charge d'organiser des actions.

[Voir l'Annexe 3 : grille d'évaluation des « Portes d'entrées »](#)

À l'issue de cette réflexion, il appartiendra à l'école de finaliser son état des lieux en le visualisant :

Axes	Arrêter de faire	Continuer à faire	Faire autrement	Commencer à faire
Éduquer aux choix				
Équité scolaire et réussite				
Écoles apprenantes				
Numérique et nouveaux enseignants				
Communautés de vie				
Partenariats et collaboration				

Étape 3 : Affiner nos choix



Après avoir relevé tous les « souhaitables », il appartiendra à l'établissement de choisir quelques actions à approfondir, à mettre en œuvre nouvellement ou à modifier. Soyons raisonnables sur le nombre d'actions spécifiques qui viennent « s'ajouter » à toutes les autres actions qui sont déjà menées dans l'établissement.

1. Quel(le)s sont les axes (cf vision FESeC) / actions / sous-actions que nous souhaitons développer (davantage) ?
2. Quel(le)s sont ceux/celles qui risquent de susciter des résistances ?
3. Quel(le)s sont ceux / celles qui peuvent susciter de l'enthousiasme et de l'adhésion ?
4. Quel(le)s sont ceux / celles qui nous paraissent important(e)s ? Pourquoi ?
5. Quel(le)s sont ceux / celles qui nous paraissent urgent(e)s ? Pourquoi ?
6. Quel(le)s sont ceux / celles qui nous paraissent faciles à mettre en œuvre rapidement ?
7. ...

Démarche proposée

1. Choisir les objectifs à atteindre.
2. Choisir l'action à analyser.
3. Fixer les critères que l'on vise.
4. Définir les indicateurs de réussite.

<i>Choisir l'action</i>	<p><u>Le choix l'objectif, de l'action à analyser</u></p> <p>Définir clairement les concepts utilisés (ex. éducation aux choix, réussites scolaires, organisation apprenante...) pour arriver à une représentation commune.</p> <p>De toute évidence, le dispositif de construction du projet d'établissement devra faire l'objet d'une analyse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet d'établissement définit les ressources et identifie les principales difficultés rencontrées par la Communauté éducative. • Le projet d'établissement définit les actions et dispositifs pour développer les projets de la Communauté éducative. • En quelque sorte, l'analyse de l'ensemble du projet d'établissement doit répondre à la question : « <i>Comment faire de l'école un lieu où il fait bon vivre et apprendre ?</i> »
<i>Choisir des critères</i>	<p><u>Le choix des critères</u></p> <p>se fera en fonction des priorités que le groupe de pilotage se sera fixées.</p> <p>Les procédures mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés peuvent être évaluées par rapport à 7 critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la conformité : rapport entre les procédures mises en œuvre et celles prescrites par le référentiel ; • l'efficacité : rapport entre les résultats observables et les objectifs visés. L'efficacité inclut les deux autres critères suivants ; • la pertinence : rapport entre les procédures appliquées et les problèmes à résoudre ; • l'opportunité : rapport entre l'application des procédures et le moment ou l'état de la situation ; • la cohérence, qui se décline d'une part sous forme de la <ul style="list-style-type: none"> • cohérence externe : rapport entre les procédures et l'environnement, • cohérence interne : rapport des procédures internes au système ; • la réalisation : rapport entre ce qu'une organisation déclare faire et ce qu'elle fait. • l'efficacité, qui inclut tous les critères hormis la conformité : rapport optimum entre les résultats obtenus et les ressources disponibles³ <p>Exemples</p> <p><u>Critères « obligatoires »</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans quelle mesure notre projet d'établissement est-il</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>conforme au prescrit légal ?</i> • <i>implique-t-il, à des degrés divers, l'ensemble de la Communauté éducative ?</i> <p><u>Critères à négocier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans quelle mesure les actions et dispositifs mis en place sont-ils</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>pertinents ?</i> • <i>cohérents ?</i> • <i>opportuns ?</i> • <i>Quel est le degré de réalisation ? D'efficacité ? D'efficacité ?</i>

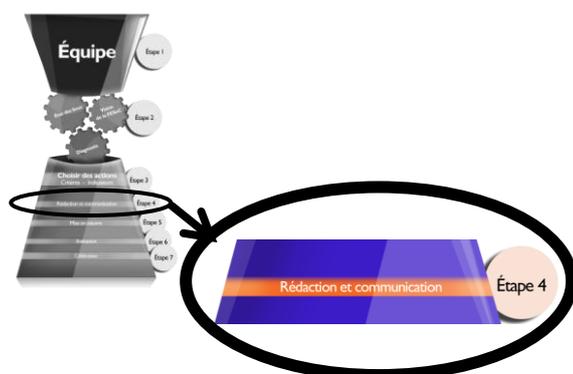
³Angeline Aubert, Michel Lecoine, Blandine Maës, Michel Rebinguet, Michèle Saint-Jean, Conduire un audit à visée participative, éd Chroniques sociales, 2006, p. 105

Définir des indicateurs de réussite	<p>L'indicateur permet de répondre à la question : « Quel est l'élément observable qui permet de dire que l'action est pertinente, efficace... ? »</p> <p>Pour le critère de conformité, on se basera sur le document en annexe 4 (le Projet d'établissement où en est-on ?).</p>
-------------------------------------	---

L'action nécessitera peut-être la définition de sous-actions pour son opérationnalisation. Le choix de critères et d'indicateurs sera peut-être plus adéquat à ce niveau-ci plutôt qu'au niveau de l'action où on ne définira qu'un indicateur de réussite.

Nous proposons en annexes 5, 6 et 7 des outils d'évaluation et canevas de fiches « résolutions »)

Étape 4 : Rédaction et communication du Projet d'établissement



4.1 Le Projet d'établissement aura été rédigé au fur et à mesure.

Le Comité de rédaction choisira les lieux de concertation qu'il juge adéquat. Les documents retenus dans sa rédaction :

- *l'état des lieux (pré-diagnostic) ;*
- *les sous-actions qui nécessitent une analyse ;*
- *la liste des actions qu'on décide d'arrêter, de continuer et d'ajuster, et de commencer ?*
- *le détail des nouveaux dispositifs / des dispositifs modifiés.*

Le Comité de rédaction veillera à la mise en forme du projet d'établissement : document papier, numérique, site internet, ... Laissons notre imagination au service de la communication !

4.2 La validation du projet d'établissement fera l'objet d'une attention particulière :

Il sera mis en débat au Conseil de participation puis présenté au PO pour approbation qui le transmettra à l'administration dans le mois qui suit son approbation.

Décret « Missions » :

Article 70. - Le projet d'établissement et ses modifications ultérieures sont soumis pour approbation au pouvoir organisateur dans l'enseignement subventionné, au Ministre, dans l'enseignement de la Communauté française, selon les délais fixés par le Gouvernement.

Article 71. - Le pouvoir organisateur transmet le projet d'établissement à l'Administration dans le mois qui suit son approbation. Toute modification du projet d'établissement est également transmise dans les mêmes conditions. Le projet d'établissement est fourni sur demande. »

4.3 La communication doit être engageante et pas seulement informative⁴

Quoi qu'on fasse dans une école, la COMMUNICATION, notamment envers les MDP (Membres Du Personnel), a toute son importance et doit être particulièrement soignée et bien dosée en veillant à rattacher le projet d'établissement au vécu des MDP. En même temps, nous pouvons nous poser la question de degrés différents d'appropriation du projet d'établissement par les MDP. Faut-il que tous les MDP en soient pénétrés de la même manière ?

Ils sont impliqués différemment selon leur niveau de responsabilité et leur ancienneté dans l'établissement

1° Se poser les bonnes questions

- Comment s'adresser aux collègues, puis aux élèves, parents... ?
- Quels messages privilégier ?
- Quelles actions de communication entreprendre ?

2° Appliquer un premier principe de base

Encourager ou réassurer la capacité de changer conduit à des changements de comportements dans 64% des cas tandis qu'une communication centrée sur la nécessité de changer de comportement donne des résultats très inférieurs – 33%. En effet, la probabilité de passer à l'action augmente si la personne a confiance en ses capacités pour produire un nouveau comportement (principe d'auto-efficacité selon Bandura).

3° Observer et identifier les réactions face au changement

- Inquiétude et malaise.
- Tout le monde pense à ce qu'il va perdre.
- Sentiment de solitude.
- Pas trop de changements à la fois.
- Tous différents face au changement.
- Inquiétude par rapport aux ressources nécessaires.
- Retour à la case départ si on arrête la pression.

4° Préparer la communication

Après avoir identifié les résistances possibles, c'est-à-dire pris connaissance des arguments auxquels il faudra répondre, l'analyse des réponses aux 3 questions présentées ci-dessous permet de dégager les éléments autour desquels organiser efficacement les messages.

- Les personnes à qui on s'adresse sont-elles concernées par le changement à venir ?
- Est-ce un problème important pour elles ?
- Quelles actions peuvent diminuer ce risque à un coût acceptable ?

⁴www.dimension-consultance.be – J. FLERON, La gestion du changement : comprendre pour penser/panser l'accompagnement, Cellule de conseil et de soutien pédagogiques, 30 avril 2014, Mont de la Salle Ciney.

B. PETRE, Journée d'études du SeGEC, 2012

L. DUFOUR-R. BOURRELLY, Jeux et outils pour conduire le changement, Issy-les-Moulineaux, 2014, Collection Formation Permanente

Le message doit donc s'articuler autour de 3 éléments :

- la description de la « menace », « risque » ;
- l'efficacité de l'action proposée par rapport à cette « menace » ;
- le plan d'action (amener ou engager les individus à réaliser des recommandations au plus tôt).

La « menace » doit être cadrée positivement, c'est-à-dire en mettant l'accent sur les bénéfices du changement, plutôt que négativement.

Selon Witte, la communication est efficace si l'efficacité des recommandations et leur facilité de mise en œuvre sont perçues comme supérieures à la menace (risque, résistance). Sinon, les gens rejettent le message et peuvent même adopter des comportements contraires à ceux recommandés.

Si on se sent peu capable de mener les actions à entreprendre ou découragé d'avance par rapport à l'importance des efforts, l'abandon est rapide. En revanche, si on a la conviction de disposer des ressources et des moyens nécessaires pour atteindre le but, les efforts peuvent être importants.

5° Avoir en tête les 7 clés pour faciliter le changement

- Je rassure, je communique les informations.
- J'écoute les craintes et je positive.
- Nous sommes tous concernés, agissons ensemble.
- Une chose à la fois, voici les priorités...
- Je m'adapte et j'accepte que certaines personnes soient plus réticentes que d'autres – Flexibilité.
- Je suis présent(e) pour donner les explications et le support nécessaire.
- Je veille au suivi et j'apporte des idées nouvelles pour que le changement devienne une habitude.

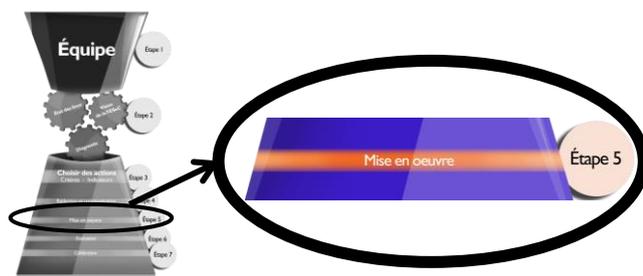
6° Pour être efficace, il faut donc s'assurer

- de la capacité de l'équipe à mettre les actions en œuvre ;
- de donner les moyens à mettre en œuvre (possibilité) ;
- d'insister sur l'existence et la faisabilité des actions proposées ;
- de toujours encourager, réassurer...

La communication doit être **engageante** et non pas simplement **informative**.

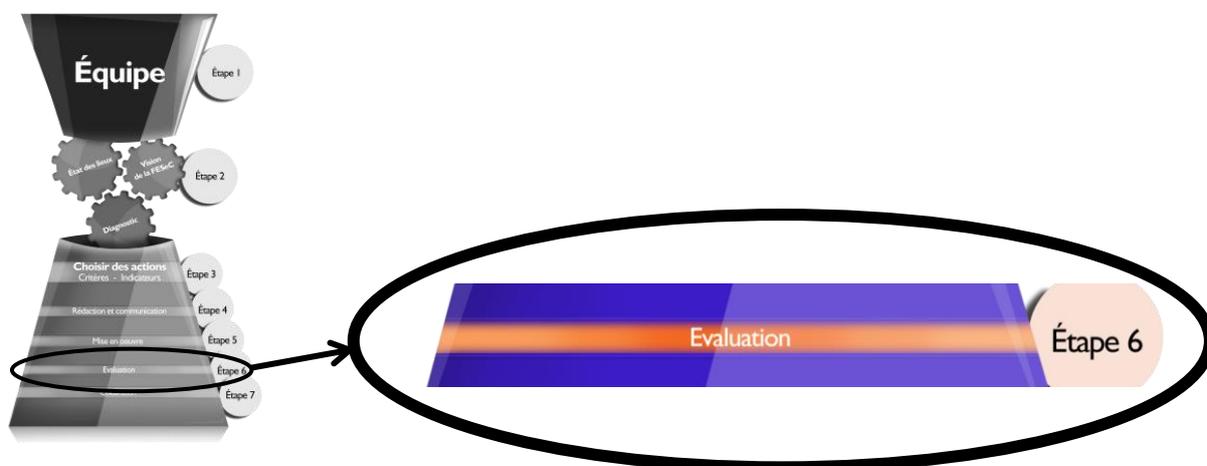
Elle doit viser à susciter des changements de comportements, une adhésion au projet en amenant les personnes à réaliser de petites actions pour les inciter à adopter de nouvelles pratiques. Petits pas préalables, actions demandant peu d'efforts et donc faciles à obtenir !

Étape 5 : Mise en œuvre



À vous de jouer ! Avec beaucoup d'enthousiasme et de créativité !

Étape 6 : Évaluation



L'évaluation est une étape essentielle : l'analyse préalable a beau avoir été bien conduite, le plan d'action bien défini, si un système de mesure n'est pas mis en place, il sera difficile d'avoir de la visibilité sur les actions entreprises.

De plus, cela permettra de communiquer selon le principe d'auto-efficacité, c'est-à-dire de renforcer les progrès en cas d'avancée positive. En cas de progression non conforme aux attentes ou objectifs visés, cela permet de moduler les actions et d'éviter le gaspillage d'énergie.

Une évaluation est nécessaire pour :

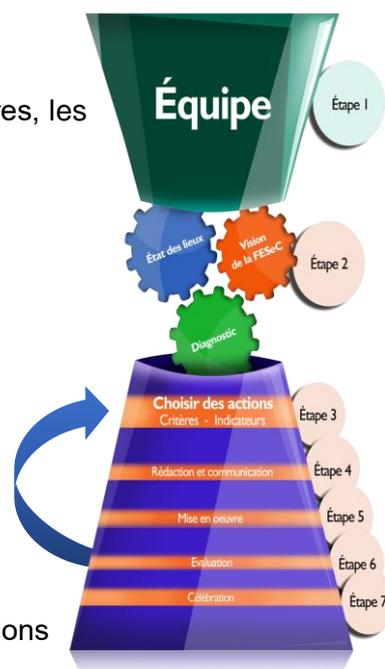
- faire le bilan objectif des actions réalisées ;
- vérifier l'adéquation entre les actions menées, les critères, les indicateurs déterminés pour mesurer les progrès ;
- mettre en lumière les progrès accomplis ;
- orienter les futures actions ;
- créer et maintenir une dynamique positive.

Se référer aux :

- indicateurs de réussite.

Décider :

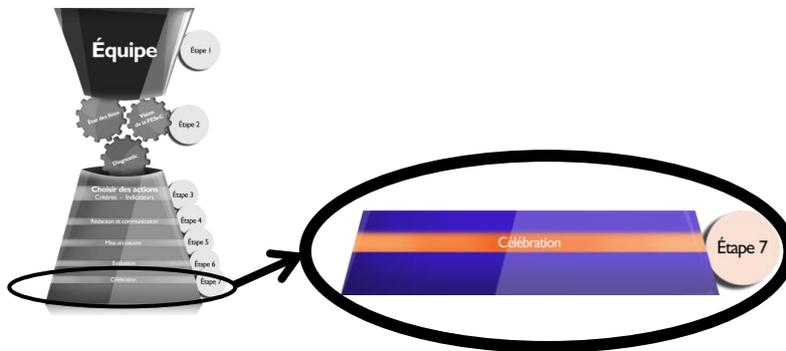
- qui va être chargé de la mesure ;
- quand va-t-on effectuer l'évaluation ;
- comment communiquer le résultat ;
- comment se servir de l'évaluation pour mener les actions correctives, les réajustements.



Il est important de communiquer rapidement les résultats d'évaluation (encouragement, renforcement).

[En annexe 5, différents outils d'évaluation.](#)

Étape 7 : Célébration



La communication sur les premières réussites est une forme de célébration qui peut prendre plusieurs aspects : lors d'une allocution, dans une lettre d'information, par un mail général, mais aussi pourquoi pas, un séminaire, un prix pour un concours, un barbecue...

La rédaction finale du Projet d'établissement peut faire l'objet d'une première célébration.

Annexe 1 : Rédaction de la lettre de mission du groupe
(incontournables, besoins...)

CO-CONSTRUIRE LA LETTRE DE MISSION DE L'ÉQUIPE, LES INCONTOURNABLES / LES BESOINS	
Acteurs concernés	Rôle et missions communication
Elèves	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pour chacun de ces acteurs : quel est notre rôle, notre mission ?</i> • <i>Comment va-t-on communiquer entre nous ?</i> • <i>Que va-t-on dire / garder confidentiel ?</i> • <i>Quel sera notre investissement (en terme de temps) ?</i> • <i>De quelle durée est notre mandat ?</i> • <i>Quels seront les facilités octroyées par l'école (en terme de formation, de temps accordé, d'espace proposé) ?</i> • <i>Quelle est notre place dans l'organigramme de l'école ?</i> • ...
Direction	
Collègues Éducateurs Enseignants	
Ecole	
Parents	

Source : service d'accompagnement Namur-Luxembourg

Annexe 2 : La vision de la FESeC/perspectives 2013-2016

Inscrire l'école dans le monde d'aujourd'hui

Le monde actuel s'est singulièrement complexifié. L'évolution socioculturelle, économique et technologique a modifié le rapport des jeunes au savoir et à l'école.

C'est dans ce contexte que l'institution scolaire doit définir les formes nouvelles de son projet global : la place qu'elle revendique et peut assumer dans la formation, l'instruction et l'éducation des jeunes mais aussi sa participation à la construction d'un monde de demain plus solidaire.

Tout en assumant la culture qui lui est propre, l'école se doit de diversifier ses pratiques pour ouvrir les chemins de l'apprentissage à tous les adolescents.

Des jeunes qui réussissent

Soucieuse de l'équité scolaire, la FESeC s'engage à promouvoir la réussite de tous les élèves : des jeunes qui progressent dans leur parcours, qui maîtrisent les compétences fixées pour eux à 14 ans, qui s'intègrent dans la société, qui sont ouverts à la culture, **qui trouvent du sens à leur vie d'aujourd'hui et de demain**, et sortent de l'école avec un premier diplôme, un projet d'étude, un projet d'insertion ou un métier.

Des axes de développement pour les écoles

Éduquer aux choix

La FESeC est convaincue qu'un accompagnement des élèves dans leur questionnement sur l'avenir participe à des prises de décision davantage réfléchies.

Espace de liberté

Tout en poursuivant sa mission d'information et d'appui, notamment pour intégrer et exploiter les réformes décrétales dans les pratiques, la FESeC sensibilisera les responsables scolaires (PO et directions d'école) aux espaces de liberté existants, les encouragera à les investir et les soutiendra dans le développement d'initiatives novatrices.

Écoles apprenantes

En favorisant les partenariats tant avec la société civile qu'avec le monde professionnel et en accentuant la part du travail collaboratif de tous les acteurs, la FESeC veut contribuer à faire de ses écoles des organisations apprenantes.

Numérique et nouveaux enseignants

La FESeC retient comme défis pour les années qui viennent le recrutement et la bonne intégration de nouveaux enseignants, l'usage intégré du numérique dans les pratiques des enseignants, la mise en réseau des personnes et le développement du sentiment d'appartenance.

Communautés de vie

La FESeC situe l'école comme une communauté de vie où l'estime de soi, la gestion de l'incertitude, la compréhension du monde d'aujourd'hui (notamment dans sa dimension interculturelle et spirituelle) et le contrat social vont rendre les élèves actifs dans la construction de la société de demain.

Partenariats et collaboration

La FESeC aura le souci de développer la collaboration entre directeurs et le partenariat entre des PO voisins au service d'une approche plus collective des besoins des écoles, des enseignants et des jeunes, au sein de l'enseignement catholique.

LES 6 AXES, LES ENJEUX ET LES ACTIONS A DEUX CHIFFRES

1. Amener les jeunes à s'impliquer dans leur formation, leur donner les moyens de poser des choix et de prendre des décisions.

Enjeu : Dans chaque école, l'éducation aux choix est une dimension essentielle du projet d'établissement.

1.1 Développer, dans les écoles, un plan d'action propre à l'éducation aux choix.

1.2 Favoriser les échanges entre établissements scolaires, mettre en réseau les personnes impliquées dans les dispositifs liés à l'éducation aux choix.

2. Favoriser l'équité scolaire en diminuant le nombre d'exclusions définitives, le nombre de redoublements et d'abandons en cours de scolarité.

Enjeu : Le nombre d'élèves exclus ou quittant l'enseignement obligatoire sans certification est réduit.

2.1 Développer des pratiques pédagogiques et organisationnelles prévenant le décrochage scolaire et l'exclusion.

2.2 Promouvoir, susciter et accompagner les expériences de certification par degré.

3. Amener les écoles à découvrir les espaces de liberté existants, à développer des idées novatrices, à intégrer le numérique dans les pratiques pédagogiques et à mettre en place des pratiques collaboratives et réflexives.

Enjeu : Nos écoles se pensent et s'organisent comme des communautés d'apprentissage dans un espace numérique.

3.1 Susciter des pratiques collaboratives et réflexives dans la perspective d'une école comme organisation apprenante.

3.2 Intégrer le numérique dans les pratiques pédagogiques et organisationnelles.

4. Favoriser le recrutement et la bonne intégration des nouveaux enseignants.

Enjeu : Dans chaque école existe un dispositif d'accueil, d'accompagnement et de soutien des nouveaux enseignants.

4.1 Élaborer des dispositifs favorisant l'intégration socioprofessionnelle des membres du personnel.

4.2 Développer des collaborations structurées entre les établissements scolaires et les institutions de formation initiale.

5. Construire le « vivre ensemble » dans les écoles dans ses dimensions interculturelles, citoyenne, spirituelle et sociale.

Enjeu : L'école est un lieu où il fait bon vivre et apprendre. Elle irradie sur son environnement proche.

5.1 Élaborer, à l'intention des membres du personnel et des élèves, des dispositifs favorisant l'émergence d'une ou plusieurs dimensions du « vivre ensemble ».

5.2 Avec quelques écoles volontaires, relier et intégrer les différentes dimensions de « la vision de la FESeC » avec le projet d'établissement.

6. Amener les Pouvoirs Organisateurs voisins à développer davantage de partenariats au service d'une approche plus collective des besoins des écoles, des enseignants et des jeunes.

Enjeu : La gestion des moyens à l'échelle d'une ville, d'un CES, d'une zone est plus efficiente et l'offre plus harmonisée.

6.1 Élaborer différents modèles opératoires de coopération entre PO, les promouvoir et les diffuser.

6.2 Expérimenter des collaborations PO et directions appelées à manager des écoles secondaires et fondamentales sous le même PO.

Enjeux & actions

axe 1

Amener les jeunes à s'impliquer dans leur formation, leur donner les moyens de poser des choix et de prendre des décisions.



actions

- Développer, dans les écoles, un plan d'action propre à l'éducation aux choix.
- Favoriser les échanges entre établissements scolaires, mettre en réseau les personnes impliquées dans les dispositifs liés à l'éducation aux choix.

axe 2

Favoriser l'équité scolaire en diminuant le nombre d'exclusions définitives, le nombre de redoublements et d'abandons en cours de scolarité.



actions

- Développer des pratiques pédagogiques et organisationnelles prévenant le décrochage scolaire et l'exclusion.
- Promouvoir, susciter et accompagner les expériences de certification par degré.

axe 3

Amener les écoles à découvrir les espaces de liberté existants, à développer des idées novatrices, à intégrer le numérique dans les pratiques pédagogiques et à mettre en place des pratiques collaboratives et réflexives.



actions

- Susciter des pratiques collaboratives et réflexives dans la perspective d'une école comme organisation apprenante.
- Intégrer le numérique dans les pratiques pédagogiques et organisationnelles.

axe 4

Favoriser le recrutement et la bonne intégration des nouveaux enseignants.



actions

- Élaborer des dispositifs favorisant l'intégration socioprofessionnelle des membres du personnel.
- Développer des collaborations structurées entre les établissements scolaires et les institutions de formation initiale.

axe 5

Construire le « vivre ensemble » dans les écoles dans ses dimensions interculturelle, citoyenne, spirituelle et sociale.

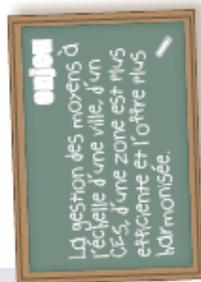


actions

- Élaborer, à l'intention des membres du personnel et des élèves, des dispositifs favorisant l'émergence d'une ou plusieurs dimensions du « vivre ensemble ».
- Avec quelques écoles volontaires, relier et intégrer les différentes dimensions de « la vision de la FESeC » avec le projet d'établissement.

axe 6

Amener les Pouvoirs Organismes voisins à développer davantage de partenariats au service d'une approche plus collective des besoins des écoles, des enseignants et des jeunes.



actions

- Élaborer différents modèles opérationnels de coopération entre PO, les promouvoir et les diffuser.
- Expérimenter des collaborations PO et directions appelées à manager des écoles secondaires et fondamentales sous le même PO.

Annexe 3 : Grille d'évaluation des « Portes d'entrées »

1. Vision globale de la FESeC, pour 2013-2016

Inscrire l'école dans le monde d'aujourd'hui

Le monde actuel s'est singulièrement complexifié. Les modèles socioculturel et économique s'en sont trouvés modifiés. Par l'introduction d'une multitude de technologies, l'accès à l'information et le rapport au savoir ont évolué. Les stratégies mentales des jeunes se sont transformées, ainsi que leur rapport à l'école.

C'est dans ce contexte que l'institution scolaire doit définir les formes nouvelles de son projet global : la place qu'elle revendique et peut assumer dans la formation, l'instruction et l'éducation des jeunes, mais aussi sa participation à la construction d'un monde de demain plus solidaire.

Tout en assumant la culture qui lui est propre, l'école se doit de **diversifier ses pratiques pour ouvrir les chemins de l'apprentissage à tous** les adolescents.

Niveau 0 : il n'y a pas d'initiative prise en ce sens

Niveau 1 : il existe des initiatives individuelles de la part d'enseignants ou éducateurs

Niveau 2 : des initiatives sont en cours de structuration

Niveau 3 : l'école a développé une vision, des personnes ont été formées et une équipe se charge d'organiser les actions

Niveau 4 : en réflexion



Des jeunes qui réussissent

Soucieuse de l'équité scolaire, la FESeC s'engage à **promouvoir la réussite de tous les élèves**: des jeunes qui progressent dans leur parcours, qui maîtrisent les compétences fixées pour eux à 14 ans, qui s'intègrent dans la société, qui sont ouverts à la culture, qui trouvent du sens à leur vie d'aujourd'hui et de demain, et sortent de l'école avec un premier diplôme, un projet d'étude, un projet d'insertion ou un métier.

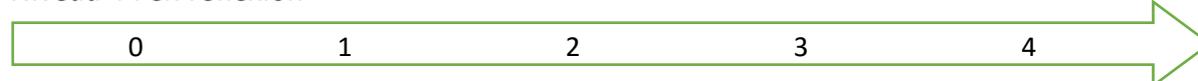
Niveau 0 : il n'y a pas d'initiative prise en ce sens

Niveau 1 : il existe des initiatives individuelles de la part d'enseignants ou éducateurs

Niveau 2 : des initiatives sont en cours de structuration

Niveau 3 : l'école a développé une vision, des personnes ont été formées et une équipe se charge d'organiser les actions

Niveau 4 : en réflexion



Axes de développement pour les écoles

Éduquer aux choix	
La FESeC est convaincue qu'un accompagnement des élèves dans leur questionnement sur l'avenir participe à des prises de décision davantage réfléchies.	<p>Axe 1 : Amener les jeunes à s'impliquer dans leur formation, leur donner les moyens de poser des choix et de prendre des décisions.</p> <p>Enjeu : <i>Dans chaque école, l'éducation aux choix est une dimension essentielle du projet d'établissement.</i></p> <p>Pour rappel, la FESeC a choisi les 2 actions suivantes :</p> <p>1.1 Développer, dans les écoles, un plan d'action propre à l'éducation aux choix.</p> <p>1.2 Favoriser les échanges entre établissements scolaires, mettre en réseau les personnes impliquées dans les dispositifs liés à l'éducation aux choix.</p>

Niveau 0 : il n'y a pas d'initiative prise en ce sens

Niveau 1 : il existe des initiatives individuelles de la part d'enseignants ou éducateurs

Niveau 2 : des initiatives sont en cours de structuration

Niveau 3 : l'école a développé une vision, des personnes ont été formées et une équipe se charge d'organiser les actions

Niveau 4 : en réflexion



Équité scolaire et réussite	
Tout en poursuivant sa mission d'information et d'appui, notamment pour intégrer et exploiter les réformes décrétales dans les pratiques , la FESeC sensibilisera les responsables scolaires (PO et directions d'école) aux espaces de liberté existants, les encouragera à les investir et les soutiendra dans le développement d'initiatives novatrices .	<p>Axe 2 : Favoriser l'équité scolaire en diminuant le nombre d'exclusions définitives, le nombre de redoublements et d'abandons en cours de scolarité.</p> <p>Enjeu : <i>Le nombre d'élèves exclus ou quittant l'enseignement obligatoire sans certification est réduit.</i></p> <p>Pour rappel, la FESeC a choisi les 2 actions suivantes :</p> <p>1.1 Développer des pratiques pédagogiques et organisationnelles prévenant le décrochage scolaire et l'exclusion.</p> <p>1.2 Promouvoir, susciter et accompagner les expériences de certification par degré.</p>

Niveau 0 : il n'y a pas d'initiative prise en ce sens

Niveau 1 : il existe des initiatives individuelles de la part d'enseignants ou éducateurs

Niveau 2 : des initiatives sont en cours de structuration

Niveau 3 : l'école a développé une vision, des personnes ont été formées et une équipe se charge d'organiser les actions

Niveau 4 : en réflexion



Écoles apprenantes

En favorisant les **partenariats** tant avec la société civile qu'avec le monde professionnel et en accentuant la part du **travail collaboratif** de tous les acteurs, la FESeC veut contribuer à faire de ses écoles des organisations apprenantes.

Axe 3 :

Amener les écoles à découvrir les espaces de liberté existants, à développer des idées novatrices, à intégrer le numérique dans les pratiques pédagogiques et à mettre en place des pratiques collaboratives et réflexives.

Enjeu : Nos écoles se pensent et s'organisent comme des communautés d'apprentissage dans un espace numérique.

Pour rappel, la FESeC a choisi les 2 actions suivantes :

- 3.1 Susciter des pratiques collaboratives et réflexives dans la perspective d'une école comme organisation apprenante.
- 3.2 Intégrer le numérique dans les pratiques pédagogiques et organisationnelles.

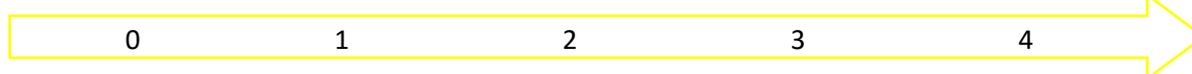
Niveau 0 : il n'y a pas d'initiative prise en ce sens

Niveau 1 : il existe des initiatives individuelles de la part d'enseignants ou éducateurs

Niveau 2 : des initiatives sont en cours de structuration

Niveau 3 : l'école a développé une vision, des personnes ont été formées et une équipe se charge d'organiser les actions

Niveau 4 : en réflexion



Numérique et nouveaux enseignants

La FESeC retient comme défis pour les années qui viennent le recrutement et la bonne **intégration de nouveaux enseignants, l'usage intégré du numérique dans les pratiques** des enseignants, la mise en réseau des personnes et le développement du sentiment d'appartenance.

Axe 4 :

Favoriser le recrutement et la bonne intégration des nouveaux enseignants.

Enjeu : Dans chaque école existe un dispositif d'accueil, d'accompagnement et de soutien des nouveaux enseignants.

Pour rappel, la FESeC a choisi les 2 actions suivantes :

- 4.1 Élaborer des dispositifs favorisant l'intégration socioprofessionnelle des membres du personnel.
- 4.2 Développer des collaborations structurées entre les établissements scolaires et les institutions de formation initiale.

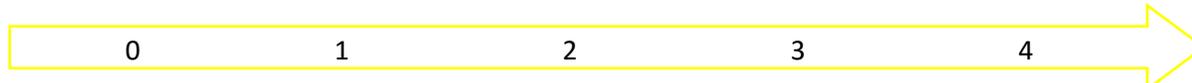
Niveau 0 : il n'y a pas d'initiative prise en ce sens

Niveau 1 : il existe des initiatives individuelles de la part d'enseignants ou éducateurs

Niveau 2 : des initiatives sont en cours de structuration

Niveau 3 : l'école a développé une vision, des personnes ont été formées et une équipe se charge d'organiser les actions

Niveau 4 : en réflexion



Communautés de vie	
<p>La FESeC situe l'école comme une communauté de vie où l'estime de soi, la gestion de l'incertitude, la compréhension du monde d'aujourd'hui (notamment dans sa dimension interculturelle et spirituelle) et le contrat social vont rendre les élèves actifs dans la construction de la société de demain.</p>	<p>Axe 5 : Construire le « vivre ensemble » dans les écoles dans ses dimensions interculturelle, citoyenne, spirituelle et sociale. Enjeu : L'école est un lieu où il fait bon vivre et apprendre. Elle irradie sur son environnement proche. Pour rappel, la FESeC a choisi les 2 actions suivantes : 5.1 Élaborer, à l'intention des membres du personnel et des élèves, des dispositifs favorisant l'émergence d'une ou plusieurs dimensions du « vivre ensemble ». 5.2 Avec quelques écoles volontaires, relier et intégrer les différentes dimensions de « la vision de la FESeC » avec le projet d'établissement.</p>

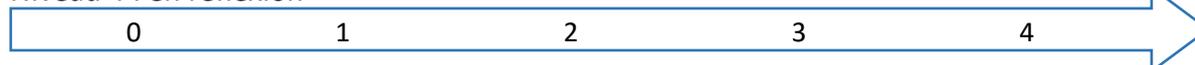
Niveau 0 : il n'y a pas d'initiative prise en ce sens

Niveau 1 : il existe des initiatives individuelles de la part d'enseignants ou éducateurs

Niveau 2 : des initiatives sont en cours de structuration

Niveau 3 : l'école a développé une vision, des personnes ont été formées et une équipe se charge d'organiser les actions

Niveau 4 : en réflexion



Partenariats et collaboration	
<p>La FESeC aura le souci de développer la collaboration entre directeurs et le partenariat entre des PO voisins au service d'une approche plus collective des besoins des écoles, des enseignants et des jeunes, au sein de l'enseignement catholique.</p>	<p>Axe 6 : Amener les Pouvoirs Organisateurs voisins à développer davantage de partenariats au service d'une approche plus collective des besoins des écoles, des enseignants et des jeunes. Enjeu : La gestion des moyens à l'échelle d'une ville, d'un CES, d'une zone est plus efficace et l'offre plus harmonisée. Pour rappel, la FESeC a choisi les 2 actions suivantes : 6.1 Élaborer différents modèles opératoires de coopération entre PO, les promouvoir et les diffuser. 6.2 Expérimenter des collaborations PO et directions appelées à manager des écoles secondaires et fondamentales sous le même PO.</p>

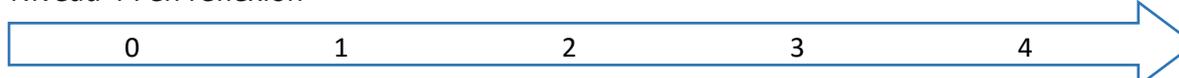
Niveau 0 : il n'y a pas d'initiative prise en ce sens

Niveau 1 : il existe des initiatives individuelles de la part d'enseignants ou éducateurs

Niveau 2 : des initiatives sont en cours de structuration

Niveau 3 : l'école a développé une vision, des personnes ont été formées et une équipe se charge d'organiser les actions

Niveau 4 : en réflexion



Les questions ci-dessous ont pour objectifs de :

❖ s'interroger sur ce qui existe déjà en école :

- Où nous situons-nous sur les différents axes de développement ?
- Quelles actions sont menées en école à différents stades de développement ? (pouvons-nous en identifier une qui corresponde au plus haut niveau auquel nous pensons être arrivés ?)
- Quels sont les axes que nous n'avons pas (encore) développés ?

❖ s'interroger sur ce qu'on souhaiterait poursuivre :

- Quels sont les axes que nous souhaitons développer (davantage) ?
- Quels sont ceux qui risquent de susciter des résistances ?
- Quels sont ceux qui peuvent susciter de l'enthousiasme et de l'adhésion ?
- Quels sont ceux qui nous paraissent importants ?
- Quels sont ceux qui nous paraissent urgents ?

En conclusion :

Quels sont les axes que nous souhaiterions développer pour 20...-20... ?

Annexe 4 : Le projet d'établissement, où en est-on ? (à titre exemplatif)

En bleu, les obligations et en écriture normale, les recommandations.

Étapes	Pour les écoles d'enseignement ordinaires	À faire	En cours	Finalisé
Participation	<p>a. Les enseignants et éducateurs sont impliqués dans la rédaction du Plan d'Actions Collectives, sous la responsabilité du chef d'établissement. (1^{er} degré)</p> <p>Les enseignants et éducateurs sont impliqués dans la rédaction du Plan d'Actions <u>Collectives</u>, sous la responsabilité du chef d'établissement⁵. (D2-D3)</p>			
	<p>b. Un partenariat est établi avec le CPMS.</p>			
	<p>c. Le groupe de rédaction est représentatif de l'ensemble du 1^{er} degré. Il a une vue globale de ce qui s'y déroule.</p>			
État des lieux	<p>d. Les actions et dispositifs actuels permettant aux élèves d'atteindre les objectifs assignés au 1^{er} degré sont identifiés.</p> <p>Ils concernent :</p> <p>a. L'éducation aux choix et l'orientation.</p>			
	<p>b. L'apprentissage, la remédiation, les projets.</p>			
	<p>c. L'accompagnement des élèves par le PIA.</p>			
	<p>d. Les dispositifs de socialisation et de « vivre ensemble ».</p>			
	<p>e. Les actions prioritaires mises en œuvre pour favoriser l'intégration des élèves à besoins spécifiques.</p>			
	<p>f. Autres dispositifs.</p>			
	<p>5. Le projet d'établissement fixe les modalités selon lesquelles est organisé le parcours en cinq ans de la deuxième étape de l'enseignement obligatoire. (D2 & D3)</p>			

⁵ Pour les second et troisième degrés, l'obligation de participation n'est pas incluse dans le décret Missions.

Choix à opérer	<p>6. Lorsque son projet d'établissement le prévoit, chaque établissement peut organiser une partie de la formation dans le cadre de stages en entreprise.</p> <p>Stages de types 1, 2 ou 3⁶ selon les modalités définies par la loi</p>			
	<p>7. Si, dans le cadre du projet d'établissement, le PO a prévu des aménagements de l'horaire hebdomadaire dans le cadre d'un projet expérimental prévoyant de passer à des heures de 45 minutes, le projet d'établissement en décrit les modalités organisationnelles et pratiques ainsi que la/ les finalité(s) pédagogique(s) visées par cet aménagement de l'horaire hebdomadaire⁷.</p>			
Réalisation du plan d'actions collectives (PAC)	<p>8. Le projet d'établissement définit l'ensemble des choix pédagogiques et des actions concrètes particulières que l'équipe éducative de l'établissement entend mettre en œuvre en collaboration avec l'ensemble des acteurs et partenaires visés à l'article 69, § 2, pour réaliser les projets éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur</p>			
	<p>9. En ce qui concerne le PAC (1^{er} degré) :</p>			
	<p>a. Les objectifs sont identifiés.</p>			
	<p>b. Les actions, dispositifs à mettre en œuvre et les améliorations à apporter aux dispositifs actuels sont décrits.</p>			
	<p>c. Les ressources mobilisables pour leur mise en œuvre sont identifiées.</p>			
	<p>d. Les critères d'évaluation interne de sa mise en œuvre sont définis.</p>			
	<p>e. Les dispositions du PAC sont en cohérence avec le dispositif d'accompagnement des jeunes à l'aide du PIA.</p>			
<p>f. Les dispositions du PAC sont en cohérence avec le Projet d'établissement (et le PGAED pour les écoles organisant un encadrement différencié).</p>				

⁶Circulaire n° 5038 du 22/10/2014

Organisation des visites et stages dans l'enseignement secondaire ordinaire et spécialisé de forme 4 de plein exercice

⁷ http://www.galilex.cfwb.be/document/pdf/39505_000.pdf

Validation du PAC	10. Le PAC est transmis au Conseil de participation pour une mise en débat.			
	11. Le PAC est intégré par le PO dans le projet d'établissement.			
Communication du PAC	12. Le PAC/projet d'établissement est communiqué aux Conseils de classe			
	13. Les changements issus du PAC/projet d'établissement sont intégrés dans le Règlement Général des Etudes.			
	14. Le PAC/projet d'établissement est compréhensible par quelqu'un qui ne connaît pas l'école.			
Pilotage du PAC	15. Chaque action a un pilote identifié.			
	16. Chaque action est planifiée dans le temps.			
	17. Pour chaque action, les ressources internes et externes sont identifiées.			
	18. Les critères et indicateurs (qualitatifs et quantitatifs de réalisation et de résultat⁸) pour l'évaluation de chaque action sont définis : L'action sera réussie si...			
	19. Des dispositifs d'évaluation intermédiaire et d'évaluation finale sont définis pour chaque action. (Qui évaluera, quand, comment régulera-t-on les projets ?)			
	20. Le projet d'établissement est adapté au moins tous les trois ans.			

⁸ Ce type d'indicateurs n'est obligatoire que pour les écoles reprises dans l'article 67§2 du décret Missions.

Annexe 5 : Outils d'évaluation

- Les 6 Chapeaux de Bono

La théorie

L'idée générale est que lorsque nous réfléchissons, nous recevons un tas d'idées en même temps et **dans la confusion**. Le tri s'opère très rapidement et automatiquement, en fonction de **nos filtres** et de **nos croyances**. Nous éliminons ainsi des idées potentiellement géniales parce qu'elles déstabilisent notre façon de penser.

De Bono considère qu'à ce moment-là, tout se mélange: idées, émotions, informations factuelles, sens critique, logique, jugement, etc. En séquençant le mode de pensée, nous arrivons à nous concentrer sur une chose à la fois et empêchons la censure automatique d'éliminer d'emblée des idées qui nous déconcertent.

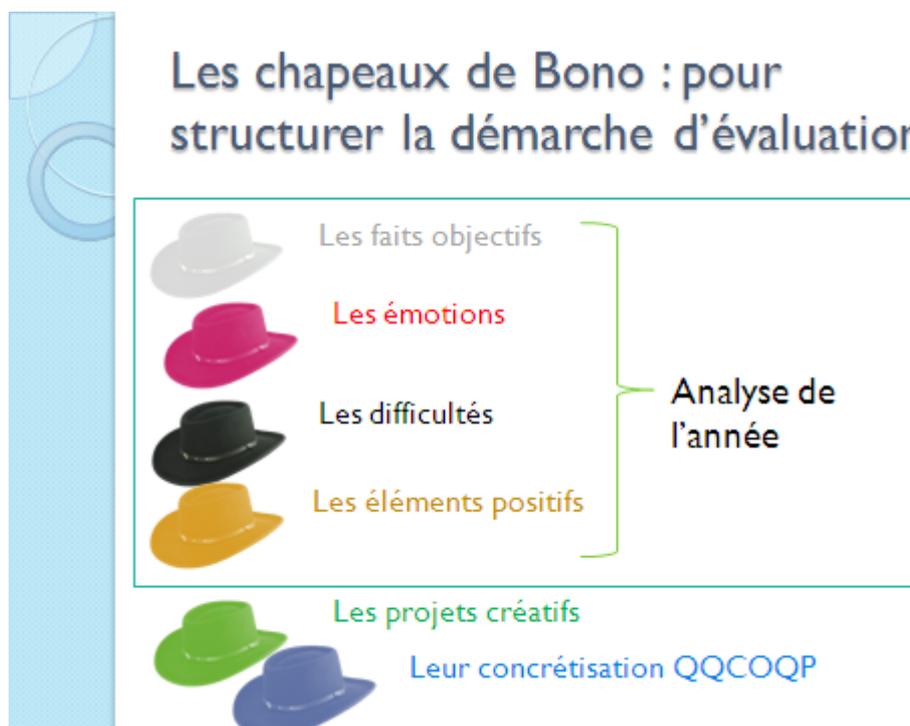
De Bono propose de diviser la recherche de solutions en 6 phases bien distinctes, chacune représentée par un chapeau de couleur qui symbolise une façon de penser.

Les bénéfices

Cette technique a de multiples bénéfices

- voir la situation sous des angles différents ;
- admettre la multiplicité des points de vue ;
- s'autoriser à explorer des champs de réflexion inhabituels pour nous ;
- construire une vision à la fois globale et détaillée de la situation ;
- surmonter les difficultés liées aux modes de communication, aux rôles relationnels ;
- prendre des décisions éclairées ;
- identifier des solutions cohérentes.

Les chapeaux de Bono : pour structurer la démarche d'évaluation



Le chapeau blanc représente la **neutralité**: les faits, dénués d'interprétations. Il peut s'agir de chiffres, d'informations. *Dans votre situation : quels sont les faits ?*

Le chapeau rouge représente les **émotions, sentiments, impressions, intuitions** associées à la situation. *Au cours de la mise en projet, qu'avez-vous ressenti ?*

Le chapeau noir représente les **objections, l'anticipation des dangers** et des risques, la prudence. *Quelles ont été les difficultés, les obstacles rencontrés ?*

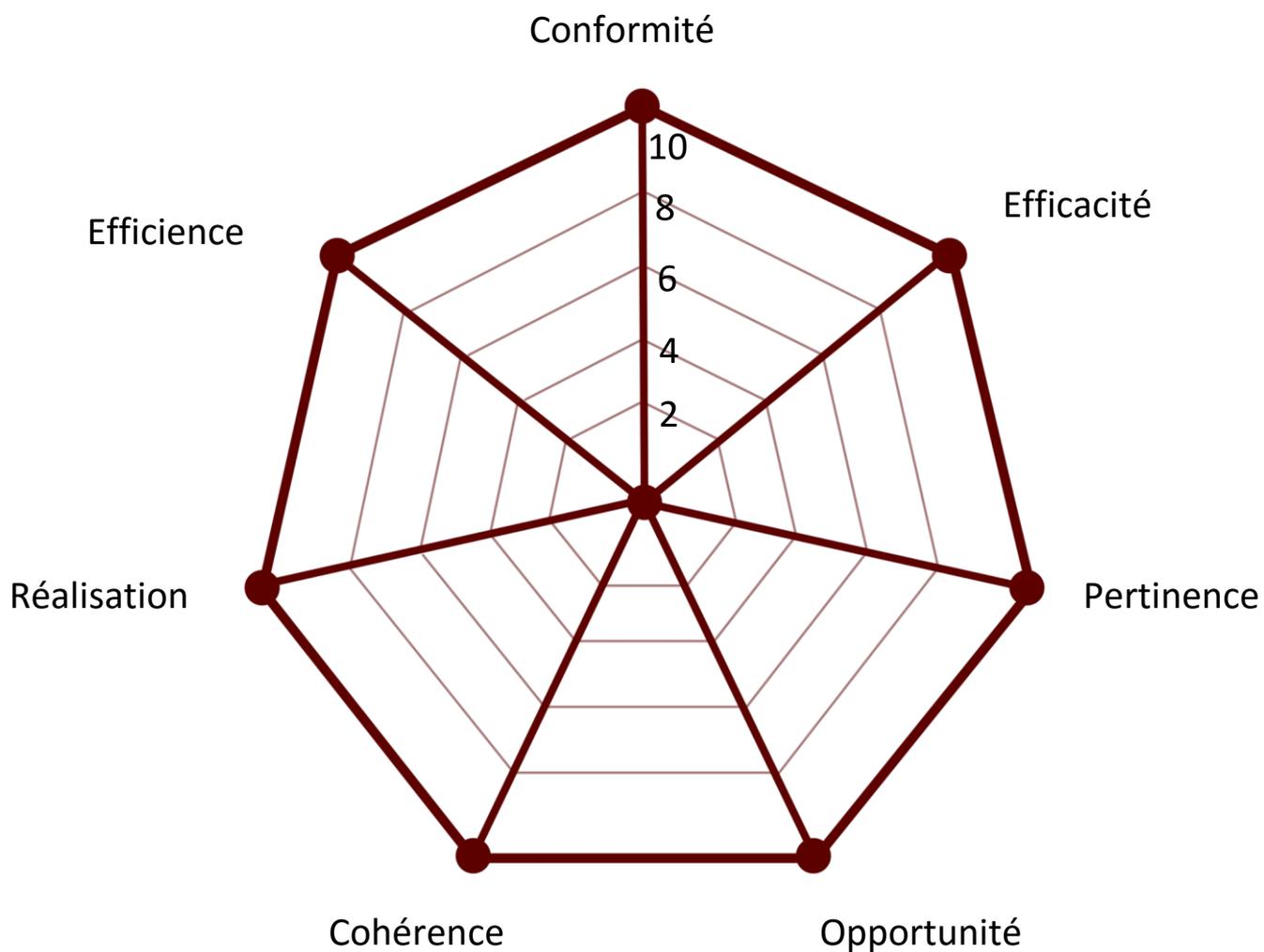
Le chapeau jaune représente l'**optimisme, la critique positive**. *Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Quelles ont été les ressources, les bénéfices du projet ?*

Le chapeau vert représente la **créativité** sans censure, la fertilité des idées. *Quelles sont les solutions possibles, y compris les plus farfelues ?*

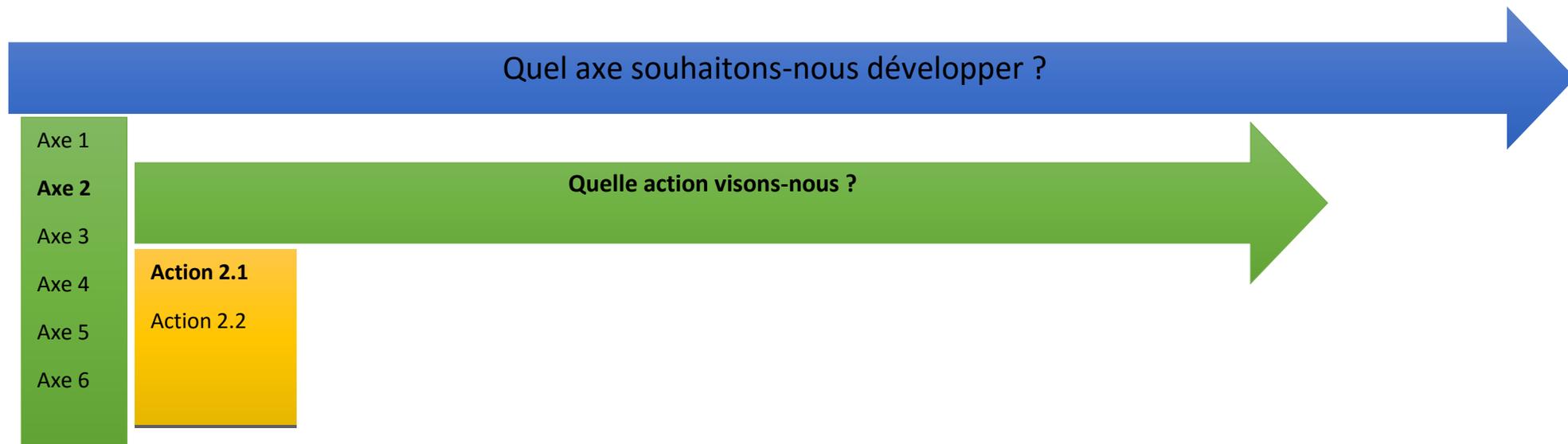
Le chapeau bleu représente l'**organisation, la canalisation des idées**, c'est le chapeau qui englobe tout. *En prenant tout cela en compte: quelle est la solution à retenir? Comment organiser sa mise en œuvre? (Qui fait Quoi Comment Où Quand Pour quoi⁹ ?)*

⁹ Avec quelle visée ?

- L'évaluation de la conformité : l'heptagone



Annexe 6 : Canevas de fiches « résolutions » (modèle 1)



Sous-action	Objectifs	Moyens	Intervenants	Échéance	Critères visés	Indicateurs de réussite	Réajustement éventuel

Annexe 7 : Canevas de fiches « résolutions » (modèle 2)

<i>Actions et/ou Sous-actions</i> Démarches en cours	
<i>Visée(s)</i> Finalités et objectifs poursuivis	
<i>Acteurs</i> Acteurs impliqués	
<i>Ressources</i> Aides (internes ou externes)	
<i>Échéances</i>	
<i>Évaluation</i> Indicateurs et critères (à quoi, concrètement, verra-t-on que l'objectif est atteint ?)	