Banque d’actions d’amélioration

**Contexte**

**A quoi sert cet outil ?**

**Les actions proposées** dans cet outil sont **des sources d’inspiration** pour compléter les actions du **Plan de Développement Professionnel** du/de la directeur/directrice incluses dans la lettre de mission. Cela a pour but d’aider le/la directeur/directrice à atteindre ses objectifs en termes de maîtrise des compétences.

**Quand l’utiliser ?**

Pendant le processus d’évaluation du/de la direction stagiaire pour proposer des actions lui permettant de s’améliorer et d’atteindre les objectifs et niveaux de maitrise des compétences fixés pour l’année suivante.

**Comment l’utiliser ?**

* **Déterminer** les compétences à améliorer sur base du PDP de la lettre de mission.
* **Sélectionner ou s’inspirer** dans la banque des actions proposées à mettre en place en fonction du niveau de maîtrise à atteindre.
* **Adapter et indiquer** dans le PDP de la lettre de mission les actions sélectionnées.

Rem : Il est important **de créer des actions les plus concrètes et pertinentes possible** en s’inspirant de la banque d’actions d’amélioration.

Table des matières

[1a - Intégrité 3](#_Toc36833855)

[1b – Missions de l’école chrétienne 3](#_Toc36833856)

[1c – Promotion des missions 3](#_Toc36833857)

[1d - Gestion de soi 3](#_Toc36833858)

[1e - Développement personnel 3](#_Toc36833859)

[1f - Posture de direction 4](#_Toc36833860)

[2a – Ambition collective 4](#_Toc36833861)

[2b - Communication interpersonnelle 4](#_Toc36833862)

[2c - Mobilisation 4](#_Toc36833863)

[2d – Motivation et responsabilisation 5](#_Toc36833864)

[2e – Développement professionnel 5](#_Toc36833865)

[2f – Gestion des conflits 5](#_Toc36833866)

[3a – Leadership partagé 5](#_Toc36833867)

[3b – Capacité de décision 5](#_Toc36833868)

[3c – Gestion RH 6](#_Toc36833869)

[3d – Gestion financière, technique et administrative 6](#_Toc36833870)

[3e – Gestion des réunions 6](#_Toc36833871)

[3f – Communication 6](#_Toc36833872)

[3g – Compétences juridiques 7](#_Toc36833873)

[3h - Implémentation numérique 7](#_Toc36833874)

[4a - Diagnostic et Vision 7](#_Toc36833875)

[4b - Leadership pédagogique 8](#_Toc36833876)

[4c - Compétences pédagogiques 8](#_Toc36833877)

[4d - Innovation 8](#_Toc36833878)

[4e - Travail collaboratif 9](#_Toc36833879)

[4f - Relations extérieures 9](#_Toc36833880)

[1-2-3-4 Accompagner le changement 9](#_Toc36833881)

**Légende**

A 🡪 B signifie : passer du niveau de maîtrise A au niveau de maîtrise B

# 1a - Intégrité

* Respecter le devoir de réserve dans le retour que la direction fait aux membres du personnel d'une réunion de PO
* Gérer une exclusion d'élève dans le respect de chaque partie
* Jouer le jeu de la solidarité en réunion d'entité pour les remises au travail d'enseignants

# 1b – Missions de l’école chrétienne

* Mettre en place une équipe pastorale
* Organiser une célébration de rentrée, de Noël, etc.
* Introduire une Assemblée Générale avec les professeurs en commençant par un texte "chrétien"

# 1c – Promotion des missions

* Mettre en place un dispositif de collaboration avec l'école fondamentale voisine
* Mettre en place un projet d'intégration adapté à chaque élève
* Soutenir le projet d'immersion et veiller à ce que celui-ci se développe pour permettre à tous les élèves qui le souhaitent, de l'intégrer

# 1d - Gestion de soi

* A🡪B : Accepter et suivre un coaching individuel et ou collectif sur la gestion des émotions
* Etablir une liste de compétences à acquérir pour le choix du coaching.
* B🡪 C : Assurer des lectures thérapeutiques amenant des limites, des protections et des procédures
* Tester sur le terrain au quotidien les compétences acquises et les présenter au PO
* C🡪 D : Participer à une formation en gestion de stress, d’émotions et de conflits
* Identifier des besoins précis et des indicateurs d’amélioration à prioriser (seul et avec le PO – dimension formative)
* Présenter un rapport d’activités au PO en adéquation avec les indicateurs d’amélioration

# 1e - Développement personnel

* A🡪 B : Suivre un coaching individuel en développement personnel et relationnel

Présenter un rapport d’activités au PO

Identifier les différents styles de leadership existants

* B🡪 C : Participer à une formation posturale de la direction identifiant le leadership à développer

Etablir un emploi du temps mensuel

Rendre compte au PO sur base de faits quotidiens des différentes postures de leadership occupées (Associer théorie et terrain)

* C🡪 D : Tendre vers un équilibre vie privée et vie professionnelle

Présenter au PO un emploi du temps mensuel toujours sous forme d’un rapport d’activités

# 1f - Posture de direction

* Analyser une situation critique vécue (ce que j’ai fait, ce que j’en dit, ce que je ferais si c’était à refaire)
* Définir et planifier des actions de développement au regard des compétences mentionnées dans la lettre de mission (p.ex. des formations, accompagnement, lecture, …)
* Réaliser une approche réflexive à partir du CIRCEPT « formation des directeurs relationnel » en l’exemplarisant. Cette approche réflexive se centre sur les tensions non équilibrées et sur les axes moins développés (cf. fichier)

# 2a – Ambition collective

* Mise en œuvre et réalisation des actions du contrat d’objectifs
* Mettre en place un tableau de bord avec l’évolution des indicateurs de performance de l’école
* Gérer des actions au sein de l’équipe enseignante pour l’évolution des pratiques au service de l’apprentissage

# 2b - Relations interpersonnelles

* Analyser une situation critique vécue (ce que j’ai fait, ce que j’en dis, ce que je ferais si c’était à refaire)
* Suivre une formation dans ce domaine
* Suivre un coaching

# 2c - Mobilisation

* A → B : Mettre en place un groupe de travail. Par exemple : Le directeur a défini la nécessité de la création de groupes de travail (GT). Il en a informé son équipe et a lancé un appel aux candidats, précisant que chacun doit au moins appartenir à deux GT. Etablir un organigramme qui permet d’identifier, pour l’ensemble des fonctions de sélection et de promotion, voire pour certains professeurs « expérimentés », la répartition claire des rôles « pédagogiques » vs « administratifs », les rôles, fonctions et responsabilités de chacun, et les lignes de reddition de compte
* B → C : Suivre une démotivation d’un professeur et mettre en place un processus pour remédier au problème. Par exemple : À la suite d’un problème de démotivation des profs de français, le directeur a organisé une réunion de travail avec l’équipe disciplinaire. Il en ressort que la nécessité de maîtrise de la langue de l’enseignement n’est pas suffisamment comprise et respectée par certains membres de l’équipe. Une assemblée générale est organisée, et il en ressort, sur base de l’initiative préparée par la direction, en application d’ailleurs d’un point prévu dans le projet d’école et d’une action envisagée dans le cadre du contrat d’objectif, la création de groupes de travail interdisciplinaire visant à étudier comment l’apprentissage de la langue d’enseignement peut être renforcé à l’intérieur même de ces cours
* C → D : Mettre en place un groupe de travail pour développer les compétences des enseignants et planifier un suivi. Par exemple : Sur base de l’exemple précédent, la direction propose des formations individuelles et/ou en équipe. Il s’assure de la mise en place des GT visés ci-dessus, et participe de manière ponctuelle au travail de ces groupes, dont il suit les résultats

# 2d – Motivation et responsabilisation

* A -> B : Promouvoir une culture de la participation à des concours inter-écoles (Worldskills Belgium, mathématique, éloquence, concours du Balefroid, compétitions sportives, …)
* B -> C : Mettre ou remettre en place des groupes de travail composés d’enseignants (et de membres de l’équipe de direction quand c’est possible) porteurs de divers aspects courants de la vie scolaire (bureau pédagogique, commission pastorale, comité des fêtes, comité pour la gestion des équipes sportives représentant l’école, …)
* C -> D : Amplifier la mission des groupes de travail dans une dimension dépassant la gestion courante des projets de l’établissement afin d’aboutir à une réflexion prospective des projets à développer dans les domaines qui leur sont propres.

# 2e – Développement professionnel

* A -> B : Préparer et mener à bien des rencontres collectives et/ou individuelles des différentes catégories de membres du personnel pour évoquer les projets, les attentes et les difficultés rencontrées
* B -> C : Être capable, sur base d’éléments objectifs observables, de développer une analyse des forces et faiblesses d’un membre du personnel ou d’une équipe et de leur en apporter un feed-back clair et structuré.
* C -> D : Sur base de l’analyse objective des forces et faiblesses, développer une politique de formation continue à même de développer les compétences individuelles et de renforcer l’équipe. Être capable de définir et de mener à bien une politique de recrutement efficace qui répondra aux problèmes observés.

# 2f – Gestion des conflits

* A -> B : Être capable de se constituer une banque personnelle d’outils maîtrisés à même d’aider la direction dans l’analyse et la gestion des conflits.
* B -> C : Utiliser efficacement ces outils dans les situations conflictuelles rencontrées dans l’établissement. Mettre en place des procédures et des organes de résolution des conflits au sein de l’établissement.
* C –> D : Développer une analyse de la systémique de l’établissement (politique de prévention des risques) à même de mettre en place une mode de fonctionnement soucieux de prévenir un maximum de conflits.

# 3a – Leadership partagé

* A → B : Organiser des réunions de travail récurrentes avec les différents services administratifs et tenir un compte rendu pour suivre les actions déléguées
* B → C : Présenter un descriptif de fonction de la direction et des « cadres intermédiaires » exprimé en termes de pouvoir de décision
* C → D : Expliciter, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de pilotage, le processus participatif en cours et décrire les actions mises en œuvre pour impliquer les acteurs de l’école (équipe éducative, élèves, parents) en mettant en évidence le rôle direct joué par la direction et les choix qu’elle a effectués

# 3b – Capacité de décision

* A → B : Décrire et analyser les processus de décision établis dans l’établissement
* B → C : Communiquer sur les processus de décision de l’établissement
* C → D : Expliciter, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de pilotage, le processus participatif en cours et décrire les actions mises en œuvre pour impliquer les acteurs de l’école (équipe éducative, élèves, parents) en mettant en évidence le rôle direct joué par la direction et les choix qu’elle a effectués + Former les enseignants au processus de prise de décisions

# 3c – Gestion RH

* A → B : Créer, développer ou améliorer les outils pour organiser les remplacements des membres du personnel absent
* B → C : Créer, développer ou améliorer les outils pour organiser l’horaires des membres de l’école en y intégrant le prescrit légal (par exemple : Excel)
* C → D : Rédiger ou mettre à jour les lettres de mission des fonctions de promotion

# 3d – Gestion financière, technique et administrative

* A → B : Etablir, avec les conseils d’un membre du SIEC, un cadastre des entretiens et des travaux à effectuer sur les différentes implantations de l’école en valorisant ces travaux et entretiens sur base de devis
* B → C : Proposer un plan d’amélioration des infrastructures de l’école en priorisant les interventions d’entretien et de travaux, et en en précisant les lignes de financement
* C → D : Formuler, dans une feuille de route de 5 pages maximum, des propositions d’aménagement spatial afin d’aligner l’utilisation des infrastructures scolaires à la fois sur l’évolution de la démographie de l’école et sur les stratégies pédagogiques déclinées dans les plans de pilotage

# 3e – Gestion des réunions

* A → B : Rédiger les ordres du jour du comité de pilotage de l’école et adresser aux participants une *to do list* établissant clairement le « qui fait quoi, pour quand et comment ? »
* B → C : Créer dans un fichier Excel, pour le comité de pilotage, un tableau de suivi des actions en lien avec le plan de pilotage et le tenir à jour
* C → D : Concevoir un plan d’amélioration des réunions du comité de pilotage à l’aide d’une enquête de satisfaction

# 3f – Communication

* A → B : Rédiger ou actualiser, avec l’aide de la FédéFoC ou de la FeSeC, le Règlement des études de l’école en veillant à sa conformité avec le prescrit légal et à sa compréhension aisée par les élèves
* B → C : Préparer le rapport d’activités de l’année scolaire écoulée et le présenter lors de l’assemblée générale des enseignants de la rentrée, en mettant en avant les priorités d’action pour l’année qui commence
* C → D : Préparer le rapport d’activités de l’année scolaire écoulée et le présenter lors de l’assemblée générale des enseignants de la rentrée, en mettant en avant les priorités d’action pour l’année qui commence et en étant capable de répondre de manière argumentée aux questions de l’assemblée

# 3g – Compétences juridiques

* A → B : Expliquer au conseil, à l’aide du bulletin d’information et, le cas échéant, avec l’aide de la FeSeC, les nouveautés en matière de circulaires administratives
* B → C : Expliquer au conseil, à l’aide du bulletin d’information et, le cas échéant, avec l’aide de la FeSeC, les nouveautés en matière de circulaires administratives en précisant leur impact sur le fonctionnement de l’école
* C → D : Réaliser un cadastre des points de vigilance en matière de conformité aux prescrits compte tenu des changements récents de la législation et proposer un plan de mise en conformité en priorisant les actions dans un échéancier

# 3h - Implémentation numérique

* A → B : Se renseigner et proposer des initiatives de développement numérique au sein de l’école. Par exemple : Le directeur évoque, lors d’un OA, une recherche qu’il a menée sur les différents sites à sa disposition, concernant, par exemple, la mise sur pied de classes verticales et les avantages pédagogiques qui pourraient en découler
* B → C : Analyser les besoins de son établissement en termes d’implémentation du numérique dans les apprentissages sur base du miroir, et en coordination avec le COPP/COPI, et interroger les membres du personnel sur leurs besoins de formation. Faire un compte rendu au CA
* C → D : Confier à un groupe de travail le déploiement des ressources numériques au service des apprentissages, et, lors de la discussion avec les membres du personnel sur leur plan de formation, suggérer des formations relatives à ce sujet. Planifier une journée pédagogique sur ce thème

# 4a - Diagnostic et Vision

* A → B : Identifier dans les miroirs et dans les indicateurs fournis par la CFWB ceux qui sont les plus pertinents pour son école. Il les explique au CA/à son équipe. Par exemple : Le directeur identifie de manière transversale un problème de continuité dans l’apprentissage en éveil, et dans deux classes de primaire, des soucis au niveau de l’apprentissage des mathématiques et les expose lors des réunions de concertation
* B → C : Analyser et rechercher les causes d’un problème. Par exemple : Les soucis en éveil sont dus au fait que les enseignants qui donnent ces cours n’ont pas été associés correctement par le passé au travail du cycle, il y a eu un grand turnover dans l’équipe, et les référentiels et programmes n’ont pas assez été travaillés. Les professeurs en question seront invités à participer à une formation sur ce thème
* C → D : Implémenter des solutions à des problèmes. Par exemple : Sur base du C, le directeur propose à son PO une adaptation du projet d’école. Il propose au COPI une adaptation des priorités dans les actions prévues dans le contrat d’objectifs

# 4b - Leadership pédagogique

* A → B : Promouvoir les pratiques pédagogiques éprouvées de l’école. Par exemple : À la suite d’une première réunion, le directeur a pris connaissance des pratiques pédagogiques en cours dans l’établissement. A l’aide de l’outil miroir, il met ces pratiques en relation avec les résultats observés lors des épreuves externes non certificatives ou certificatives. Il réalise l’état des lieux des pratiques pouvant être considérées comme des « bonnes pratiques » et en fait la promotion lors d’une réunion de travail collaboratif
* B → C : Gérer un groupe de travail autour d’une thématique pédagogique. Par exemple : Sur base des constats tirés en B, le directeur réunit un groupe de travail sur l’apprentissage des langues au second degré. Dans le cadre du travail collaboratif qu’il anime et coordonne, les professeurs du degré se mettent d’accord sur un certain nombre de sujets qui seront traités en même temps dans les cours de langue, et qui seront vus selon une méthode coconstruite par l’équipe. Les évaluations sur ces matières sont construites en équipe, sont identiques, et les élèves passeront ce test en même temps
* C → D : Implémenter des solutions pour améliorer des pratiques pédagogiques. Par exemple : Sur base des constats et de projets en C, le directeur a élaboré un plan de formation pour les membres de l’équipe qui en ont exprimé le besoin. La plupart des professeurs étant aussi présents dans le 3ème degré, il leur est proposé d’adopter le même plan de formation et de mettre en place le même type de travail sur les sujets et les évaluations

# 4c - Compétences pédagogiques

* A🡪B : Accepter et suivre un coaching assuré par un conseiller pédagogique (plan de pilotage), accompagnateur de direction ou autre coach pédagogique
* Identifier une liste de besoins individuels
* B🡪C : Assurer des lectures pédagogiques amenant une projection dans des projets concrets pour l’établissement
* Etablir un partenariat avec un pair et/ou un groupe de pairs
* Identifier une liste de besoins collectifs dans le but du pilotage pédagogique
* C🡪D : Participer à une formation pédagogique (individuellement et/ou collectivement) répondant aux besoins identifiés
* Etablir un tutorat avec un pair et/ou un groupe de pairs

# 4d - Innovation

* A → B : Mener une enquête auprès des professeurs de son école sur des séquences d’apprentissages construites avec l’aide des nouvelles technologies de l’information et de la communication (NTIC)
* B → C : Proposer un partage des séquences d’apprentissages sur base des résultats de l’enquête, entre enseignants de même discipline, séquences ayant prouvé leur efficacité en termes de réussite scolaire
* C → D : Evaluer régulièrement la pertinence des outils produits en regard des résultats obtenus par les élèves au terme des séquences d’apprentissage. Cibler les outils susceptibles d’être améliorés en étant capable de déterminer les sources et personnes extérieures capables d’apporter une plus-value au travail mené en commun par les enseignants

# 4e - Travail collaboratif

(L’action précédente peut également s’appliquer à la compétence 4.e.)

# 4f - Relations extérieures

* A → B : Répondre à une demande extérieure de partenariat. Par exemple : Dans une école secondaire technique, répondre à la demande de partenariat avec un Centre de Formation en Alternance (CEFA)
* B → C : Se renseigner et chercher à établir de nouveaux partenariats. Par exemple : Se renseigner auprès des écoles techniques de la Zone sur les partenariats déjà existants afin d’éviter toute concurrence. Avec l’aide du CEFA, analyser les demandes des entreprises et PME de la région en termes de partenariat à construire avec l’école en cohérence avec l’offre d’enseignement
* C → D : Suivre un partenariat établi. Par exemple : Finaliser un projet de « coopérant actif » avec le CEFA. (Programmation, communication au sein de l’école, campagne d’informations à destination des parents, inscription des élèves, mobilisation des équipes de profs dans le suivi commun et partagé des élèves avec les coordinateurs du CEFA, évaluation annuelle du partenariat et analyse des points forts et faibles)

# 1-2-3-4 Accompagner le changement

* A → B : Identifier des leviers de changements. Par exemple : Identifier les enjeux du décret sur les aménagements raisonnables en termes de réussite des élèves atteints d’un trouble de type « dyslexique ». Interroger les pratiques déjà mises en place par certains professeurs et entendre les résistances exprimées par d’autres quant à la surcharge de travail apportée par la prise en compte de ces aménagements.
* B → C : Mettre en œuvre le changement. Par exemple : Dans le cadre d’un groupe de travail constitué d’enseignants volontaires et représentatifs de l’offre d’enseignement de l’école, lister les aménagements au bénéfice des élèves « dyslexiques » qui peuvent être mis en place, sans surcharge excessive de travail de la part des professeurs, tant en termes de préparation de leurs cours qu’en classe
* C → D : Suivre et contrôler l’implémentation du changement. Par exemple : Analyser les résultats apportés par ce nouveau dispositif, sélectionner les aménagements qui ont eu l’impact le plus positif pour les élèves et les étendre en établissant un partenariat avec l’une ou l’autre école d’enseignement spécialisé afin d’accueillir des jeunes en intégration permanente totale