

# FORRES

Formation romande pour les responsables d'établissements scolaires

## SEMINAIRES 2004 - 2005

 **POUR LES CADRES DU DOMAINE SCOLAIRE**  
**ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL** 

**FORRES**

Av. de Cour 25  
1014 Lausanne

Tél.: 021 316 05 52  
Fax : 021 316 33 98

[www.forres.ch](http://www.forres.ch)  
[info@forres.ch](mailto:info@forres.ch)



## TABLEAU RECAPITULATIF DES SEMINAIRES

TITRE DU SEMINAIRE	INTERVENANT-E	DATES	DUREE				
<b>1</b> Communiquer : un leader pédagogique pour dialoguer et susciter des relations positives	Christian Staquet	6 et 7 (matin) septembre 2004	1 j.½	<b>10</b> Accompagnement des enseignants : l'observation de l'enseignement, le conseil pédagogique, la conception de la formation	Michel Mante	2 et 3 février 2005	2 j.
<b>2</b> Cadrer avec souplesse : un leadership participatif et responsabilisant	Christian Staquet	7 (après-midi) et 8 septembre 2004	1 j.½	<b>11</b> La gestion d'un établissement scolaire au quotidien (avec visite et échanges)	Spécialistes de l'IUFM de Lyon et chefs d'établissement	12 et 13 avril 2005	2 j.
<b>3</b> Analyser des situations difficiles	Jean-Pierre Lepage	22 et 23 (matin) septembre 2004	1 j.½	<b>12</b> Un climat scolaire qui favorise qualité de vie et apprentissages : démarches d'analyse et leviers d'action	Marc Thiébaud et Antoine Mudry	26 avril 2005	1 j.
<b>4</b> Gestion des ressources humaines : sélection et appréciation du personnel	Luc Brunet	10 novembre 2004	1 j.	<b>13</b> Faire face à des situations de crise : le directeur / l'inspecteur, ses partenaires, ses ressources et le travail en réseau	Carol Gachet et Claude Guenot	17 mai et 9 sept. 2005	2 fois 1 j.
<b>5</b> Systèmes de motivation et de participation dans l'école	Luc Brunet	11 novembre 2004	1 j.	<b>14</b> L'école, la presse et les médias : entre proaction et réaction, quelle posture adopter ?	Jean-Philippe Rapp	23 et 24 mai 2005	2 j.
<b>6</b> De l'art d'exercer l'autorité et le leadership en éducation	Guy Pelletier	29 et 30 novembre 2004	2 j.	<b>15</b> La place de l'innovation dans le changement des pratiques à l'école	Michel Bois	26 et 27 (matin) septembre 2005	1 j. ½
<b>7</b> Mobiliser une équipe autour d'une innovation, d'un projet.	Catherine Pérotin	6 et 7 décembre 2004	2 j.	<b>16</b> Rencontres d'analyse de pratiques entre pairs	Spécialistes de l'analyse de pratique	à convenir avec les participant-e-s	à convenir
<b>8</b> Conduire des entretiens difficiles	Edna Didisheim	18 janvier 2005	1 j.				
<b>9</b> Outils pour conduire un projet au sein de l'établissement	Jürg Bichsel et Marc Thiébaud	26 janvier et 10 mars 2005	2 fois 1 j.				



## DESCRIPTIF DES SEMINAIRES

### 1- Communiquer : un leader pédagogique pour dialoguer et susciter des relations positives

Christian Staquet, formateur indépendant, Paris.

#### Objectifs

Les participant-e-s apprendront à développer la communication et à la modéliser en fonction de leurs interlocuteurs (enseignants, parents, personnel d'entretien, etc.).

#### Principaux contenus

Découverte de l'importance pour le chef d'établissement de développer des stratégies et des outils pour :

- féliciter,
- être médiateur,
- donner des messages difficiles sans créer de conflits ou se couper des autres,
- reconnaître ses collaborateurs et leur part active,
- déminer le terrain par la prévention des conflits, des non reconnaissances, des compétitions,
- n'oublier personne, initier une participation optimale,
- tenir compte des réactions, des ressentis, des objections, des limites.

#### Date

1 jour et demi : 6 septembre et 7 septembre (matin) 2004.



### 2- Cadrer avec souplesse : un leadership participatif et responsabilisant

Christian Staquet, formateur indépendant, Paris.

#### Objectifs

Les participant-e-s sauront favoriser la participation et les collaborations au sein de l'école.

#### Principaux contenus

- élaborer des partenariats avec les enseignants,
- susciter des participations, du respect, des engagements à partir de leurs valeurs communes,
- développer la collaboration au sein de l'équipe pédagogique : déléguer pour considérer les enseignants comme des leaders et responsables de leurs projets,
- responsabiliser des professionnels qui ont souvent des attentes non dites d'être très cadrés et reconnus,
- créer des partenariats ponctuels avec les parents.

#### Date

1 jour et demi : 7 septembre (après-midi) et 8 septembre 2004.



### 3- Analyser des situations difficiles

Jean-Pierre Lepage, formateur au Centre Michel Delay de l'IUFM de l'Académie de Lyon.

#### Objectifs

A partir d'études de cas, le séminaire permettra aux participant-e-s de développer des stratégies de gestion de situations de crise (équipe de direction, professeurs, élèves, parents, etc.).

#### Principaux contenus

Les participant-e-s auront l'occasion de traiter de cas extérieurs au groupe, apportés par l'animateur, et d'en analyser les données, la résolution et les conséquences qui en ont résulté.

Les apports théoriques permettront une mise en perspective de l'ensemble en mettant l'accent sur l'analyse systémique des cas étudiés.

*Remarque : ce séminaire n'est pas à confondre avec l'analyse de pratiques professionnelles.*

#### Date

1 jour et demi : 22 septembre et 23 septembre (matin) 2004.



## 4- Gestion des ressources humaines : sélection et appréciation du personnel

Luc Brunet, professeur à l'Université de Montréal.

### Objectifs

Les participant-e-s sauront :

- identifier les variables clés en gestion des ressources humaines,
- mettre en place un processus et des entretiens de sélection et d'appréciation du personnel.

### Principaux contenus

Le système de performance (diagnostic) :

- le sous-système de rendement,
- le sous-système de motivation,
- interventions.

Processus et méthodes d'évaluation :

- évaluation par objectifs,
- planification du programme.

Entrevue de sélection et d'appréciation :

- rôles des partenaires,
- déroulement de l'entrevue.

### Date

1 jour : 10 novembre 2004.

## 5- Systèmes de motivation et de participation dans l'école

Luc Brunet, professeur à l'Université de Montréal.

### Objectifs

Les participant-e-s sauront identifier et apprécier différentes approches possibles de mobilisation et de participation dans leur établissement.

### Principaux contenus

La direction et les facteurs de mobilisation.

Les enseignants mobilisés, qui sont-ils ?

La direction et la participation : avantages et désavantages de la participation.

Les nouvelles formes d'organisation du travail :

- stratégies visant le réaménagement du travail,
- stratégies visant l'accroissement de la participation des enseignants à la gestion,
- stratégies visant l'appartenance et l'identification des enseignants à l'école.

### Date

1 jour : 11 novembre 2004.

## 6- De l'art d'exercer l'autorité et le leadership en éducation

Guy Pelletier, professeur à l'Université de Montréal.

### Objectifs

Les participant-e-s :

- auront analysé les défis de l'exercice de l'autorité et du leadership dans le contexte scolaire,
- sauront comment déployer leurs ressources de pouvoir et d'autorité dans leur fonction de responsable d'école.

### Principaux contenus

Peu de défis sont aussi complexes que celui de l'art d'exercer l'autorité, et cela, surtout en éducation. De fait, en éducation, nous exerçons tous de l'autorité et cela bien souvent entre « malaise et mal à l'aise ».

De façon paradoxale, l'exercice de l'enseignement fournit beaucoup moins qu'on le pense couramment le capital de base nécessaire à l'exercice de l'autorité que doit assumer un dirigeant scolaire.

Par ailleurs, pour les dirigeants d'expérience, les nouveaux enjeux et les pressions politiques exercés sur l'école invitent à redéployer des compétences jusqu'ici maîtrisées dans l'exercice de la fonction d'autorité. Entre guidance et leadership bien des défis sont au rendez-vous ...

Dans le cadre de ce séminaire, nous porterons une attention particulière au repérage de ses compétences *en exercice de ce pouvoir que l'on nomme autorité* et identifierons un certain nombre de ressources dans le domaine pour les consolider et les développer.

### Dates

2 jours : 29 et 30 novembre 2004.

## 7- Mobiliser une équipe autour d'une innovation, d'un projet

Catherine Pérotin, directrice de la communication de l'Académie de Lyon.

### Objectifs

Les participant-e-s auront eu l'occasion de :

- prendre conscience de ce qu'est réellement une innovation pour l'équipe enseignante d'un établissement scolaire,
- mettre en évidence les éléments qui posent problème,
- dégager, de la situation de responsable d'établissement, les variables sur lesquelles il ou elle peut agir.

### Principaux contenus

Après avoir posé quelques repères liés à l'innovation, l'intervenante s'efforcera de vous faire agir et réagir. Sa riche expérience du terrain sera déterminante dans les apports qu'elle fera en fonction de vos besoins, de votre réalité.

- qu'est-ce que l'innovation ?
- quels sont les aspects clés des processus de changement dans l'école ?
- quelles sont les caractéristiques des chefs d'établissement novateurs ?
- comment font-ils pour être en situation de pilotage ?
- comment, dans le développement de l'innovation, les chefs d'établissement peuvent non seulement être responsables et pilotes, mais également assurer des rôles d'accompagnement et apporter un appui indispensable aux équipes innovantes ?

Vous aurez l'occasion de mettre en évidence les éléments qui posent problème et de dégager, de votre propre situation de chef d'établissement, les variables sur lesquelles vous pouvez agir.

### Dates

2 jours : 6 et 7 décembre 2004.

## 8- Conduire des entretiens difficiles

Edna Didisheim, psychologue du travail, coach, responsable d'un cabinet spécialisé en gestion des compétences, Lausanne.

### Objectifs

A l'issue de ce séminaire, les participant-e-s sauront :

- mener des entretiens difficiles de façon constructive et éthique,
- évaluer la situation selon des critères objectifs,
- adapter leur stratégie en fonction du problème,
- prendre en compte les besoins de l'interlocuteur et terminer les entretiens de façon constructive.

### Principaux contenus

S'il n'est pas aisé de mener un entretien, la situation se corse dès lors qu'il s'agit de faire passer un message désagréable à quelqu'un ou de gérer une situation difficile (licenciement, mauvaise évaluation, problème de comportement, etc.).

Ce séminaire permettra d'acquérir une plus grande aisance dans ces différents types d'entretiens tout en les menant de façon efficace et éthique.

- Quelle éthique respecter ?
- Comment se préparer à l'entretien ?
- Quels sont les principes essentiels d'une communication constructive ?
- Quelles sont les étapes qui permettent de mener les entretiens avec succès ?
- Comment éviter la charge émotionnelle ?
- Comment gérer les réactions de l'interlocuteur ?
- Quels sont les pièges à éviter ?

Ce séminaire sera axé sur la pratique et privilégiera le travail sur des cas concrets. Exercices, simulations (éventuellement avec vidéo), évaluations personnelles en lien avec les besoins et questions spécifiques qui seront exprimés par les participant-e-s.

### Date

1 jour : 18 janvier 2005.

## 9- Outils pour conduire et évaluer un projet au sein de l'établissement

Jürg Bichsel, psychologue, formateur d'adultes, spécialiste en évaluation formative de la qualité, Reconvilier.

Marc Thiébaud, intervenant et responsable de projets en milieu scolaire, chargé de cours à l'Université de Fribourg, responsable de formation FORRES.

### Objectifs

Les participants sauront :

- identifier et préparer les différentes étapes d'un projet,
- assurer les communications et coordinations nécessaires au succès d'un projet,
- évaluer la qualité des actions entreprises.

### Principaux contenus

Ce séminaire est conçu comme une formation action : les participant-e-s seront invité-e-s à travailler sur un projet en cours ou en préparation dans leur établissement (les thématiques peuvent être très diverses : développer le travail en équipe, prévenir la violence, favoriser la coopération avec les parents, introduire de nouvelles méthodes, etc.).

A l'aide d'instruments d'analyse, nous identifierons les éléments clés des différentes étapes du projet, les résultats obtenus à chacune d'elles, les difficultés rencontrées ou à prévoir ainsi que des pistes d'actions pouvant conduire dans le sens souhaité. Nous apprendrons également à utiliser des outils d'autoévaluation qui permettent de conduire ou d'accompagner efficacement un projet.

« En premier lieu, l'authentique projet suppose de transformer les aspirations vagues en images précises. Puis il nécessite un plan de bataille, une démarche adaptée au but. Enfin, il faut que l'anticipation se transforme en action. »

Jean-François Dortier

#### Dates

2 fois 1 jour : 26 janvier et 10 mars 2005.



### 10- Accompagnement des enseignants : l'observation de l'enseignement, le conseil pédagogique, la conception de la formation

Michel Mante, professeur et formateur à l'IUFM de l'Académie de Lyon.

#### Objectifs :

Les participant-e-s auront l'occasion de prendre conscience :

- des cadres de référence utilisés pour observer et analyser une séquence d'enseignement,
- des conceptions de la formation sous-jacente aux entretiens qui suivent la visite / expertise pédagogique.

#### Principaux contenus :

Trois étapes sont proposées :

- l'observation et l'analyse de séquences de classe (objectifs – analyse d'une séquence – travail sur les conceptions d'apprentissage / enseignement),
- l'entretien (préparation – jeu de simulation – analyse – apports théoriques : observer, analyser, conseiller selon différentes conceptions de l'enseignement),
- évaluation et prospective.

#### Dates

2 jours : 2 et 3 février 2005.



### 11- La gestion d'un établissement scolaire au quotidien (avec visite et échanges)

Zahia Farsi, responsable pédagogique du centre IUFM de Villeurbanne.

Spécialistes de l'IUFM de l'Académie de Lyon et chefs d'établissements français.

#### Objectifs

- observer d'autres systèmes scolaires, d'autres écoles,
- aborder la problématique des projets d'école et des instruments de pilotage,
- réfléchir à son propre fonctionnement à l'aide d'une grille d'analyse,
- confronter sa façon de gérer son établissement avec d'autres gestionnaires (chefs d'établissement français).

#### Principaux contenus

Préparation préalable :

- réfléchir à ses propres actions à l'aide d'un questionnaire préétabli,
- se documenter, échanger sur le thème de projet d'école, de tableaux de bord et d'instruments de pilotage.

Observation de la réalité quotidienne d'un chef d'établissement et de son équipe enseignante (à Lyon) :

- gestion de l'établissement au quotidien,
- tableaux de bords et instruments de pilotage,
- échanges-questions avec l'équipe de direction,
- éléments de synthèse à propos des contraintes, plus-values et difficultés rencontrées par l'équipe de direction.

Dialogue et échanges avec des responsables d'établissements français (à Lyon) :

- tableaux de bords et instruments de pilotage,
- place du contrôle, délégation, conduite du personnel, zones de responsabilités, sanctions.

#### Dates

2 jours : 12 et 13 avril 2005.



### 12- Un climat scolaire qui favorise qualité de vie et apprentissages : démarches d'analyse et leviers d'action

Marc Thiébaud, intervenant et responsable de projets en milieu scolaire, chargé de cours à l'Université de Fribourg, responsable de formation FORRES.

Antoine Mudry, responsable « Démarches qualité dans les écoles » et « Pilotage de la formation continue » pour le canton du Valais et responsable de formation FORRES.

### Objectifs

Les participant-e-s sauront :

- identifier et analyser les principales dimensions du climat scolaire au sein de l'école,
- apprécier les leviers d'action permettant d'agir sur le climat scolaire.

### Principaux contenus

Ce séminaire proposera plusieurs outils pour analyser et agir sur le climat d'école.

Les participant-e-s seront invité-e-s à travailler tout d'abord sur un cas qui leur sera soumis de manière à comprendre les variables clés du climat scolaire et à construire des scénarios pour y apporter des améliorations.

Dans un deuxième temps, la réflexion se portera sur les situations d'établissement vécues par les participant-e-s :

- analyse des différents aspects de l'environnement socio-éducatif de leur école (climat relationnel, problèmes scolaires et de violence, pratiques éducatives, facteurs de stress et qualité de vie, etc.),
- identification des moyens d'action à leur disposition.

### Date

1 jour : 26 avril 2005.



### 13- Faire face à des situations de crise : le directeur / l'inspecteur, ses partenaires, ses ressources et le travail en réseau

Carol Gachet, psychologue FSP, formatrice d'adultes et consultante.

Claude Guenot, directeur d'établissement et responsable de formation FORRES.

### Objectifs

A l'issue du séminaire, les participant-e-s sauront :

- analyser et résoudre certaines situations de crise avec différents partenaires,
- appréhender quelques pistes pour constituer un réseau de crise,
- se positionner dans un réseau chargé de gérer une crise.

### Principaux contenus

Ce séminaire, dans un premier temps, permettra aux participant-e-s, en se référant à leur vécu, de mieux cerner la notion de situation de crise, d'en analyser les signes avant-coureurs et les conséquences, de constituer un réseau efficace en vue de résoudre la rupture, et de situer son rôle dans ce cadre particulier.

Dans un deuxième temps, par le biais de jeux de rôles, les participant-e-s auront l'occasion de travailler sur des situations réelles, avec l'intervention de partenaires extérieurs qui sont susceptibles d'entrer dans des réseaux constitués ou à constituer.

### Dates

2 fois 1 jour : 17 mai et 9 septembre 2005.



### 14- L'école, la presse et les médias : entre proaction et réaction, quelle posture adopter ?

Jean-Philippe Rapp, journaliste à la TSR.

### Objectifs

Les participant-e-s auront l'occasion de :

- mesurer leur impact sur les autres dans le cadre d'une communication à caractère médiatique,
- s'interroger sur la pertinence des outils-relais qui peuvent être utilisées dans la diffusion d'informations,
- apprendre à gérer leur image dans l'acte de communiquer.

### Principaux contenus

Ce séminaire permettra d'échanger autour des attentes réciproques entre médias et responsables scolaires, dans le cadre d'informations proactives (promotion de son image) ou réactives (réponses à des sollicitations ou événements).

Par le biais de jeux de rôles (mises en situations filmées), les participant-e-s auront l'occasion d'expérimenter la transmission d'informations susceptibles d'intéresser les médias, de manière à saisir leurs forces et leurs faiblesses en matière d'impact personnel.

A partir des attentes et contraintes identifiées et de l'analyse de sa propre manière de communiquer, il sera possible de fixer des critères prioritaires nécessaires à une communication efficace et objective.

### Dates

2 jours : 23 et 24 mai 2005.

## 15- La place de l'innovation dans les changements des pratiques à l'école

Michel Bois, vice-directeur de l'IUFM de l'Académie de Lyon et chargé de mission à l'INRP.

### Objectifs

Savoir créer les conditions qui facilitent le changement et incitent à l'innovation.

### Principaux contenus

- connaissances tacites et connaissances explicites,
- connaissances disponibles et innovations,
- le partage des connaissances : codification et personnalisation,
- l'ouverture sur les usagers et sur la recherche,
- l'établissement comme une organisation apprenante.

### Dates

1 jour et demi : 26 septembre et 27 septembre (matin) 2005.



## 16- Rencontres d'analyse de pratiques entre pairs

Spécialistes de l'analyse de pratique pour les responsables scolaires.

### Objectifs

Les participant-e-s auront l'occasion de :

- développer une pratique réflexive de groupe en lien avec leurs responsabilités,
- analyser des situations professionnelles vécues dans leur établissement,
- élaborer de nouvelles pistes d'action par rapport à des problématiques ou des projets actuels au sein de leur école.

### Principaux contenus

Les thématiques abordées sont directement liées avec les situations analysées. La plus grande partie de la réflexion est menée dans une perspective d'accompagnement de la personne. Des liens peuvent être établis entre l'analyse de situation et des concepts, méthodes et outils utiles pour tout responsable scolaire.

Les analyses de pratique s'effectuent dans un groupe restreint (environ 8 personnes) sur plusieurs séances d'une journée (ou éventuellement une demi-journée).

Chaque groupe définit le nombre et le rythme des rencontres ainsi que les règles de fonctionnement qui lui semblent utiles et nécessaires. L'animateur fonctionne avant tout comme un facilitateur de l'intelligence collective du groupe.

*Remarque :*

*Analyser sa pratique n'équivaut pas à discuter d'un cas. Il s'agit de réfléchir avec le groupe à une préoccupation, un problème ou un projet actuel sur lequel la personne a le pouvoir d'agir. Par ailleurs, cette réflexion ne consiste pas dans un échange d'avis, voire de conseils. Elle vise avant tout la recherche en commun d'éclairages susceptibles d'apporter de nouvelles compréhensions de la situation qui peuvent déboucher dans un second temps sur des idées et pistes d'action.*

### Dates

A convenir avec les participant-e-s.



## REMARQUES

Chaque séminaire est prévu pour un nombre de 15 à 20 participant-e-s.

Si le nombre de personnes inscrites est insuffisant, un séminaire pourra être annulé ou reporté à une date ultérieure.

Selon besoin, certains séminaires pourront être dédoublés dans la même semaine ou plus tard.

Les séminaires d'une journée auront lieu en principe à Lausanne.

Les autres séminaires auront lieu dans la mesure du possible au centre de formation de Jongny (près de Vevey). Il sera possible pour les participant-e-s qui le désirent de réserver une chambre pour passer la nuit sur place.

FORRES

[www.forres.ch](http://www.forres.ch)

avril 2004



## SEMINAIRES 2004 - 2005

### BULLETIN D'INSCRIPTION

**A retourner d'ici au 4 juin 2004 à :**  
**FORRES - Av. de Cour 25 - 1014 Lausanne**

Nom, prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Tél. prof. / pers. : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_

**A. Séminaires auxquels je souhaite m'inscrire prioritairement :**

TITRE	N°	DUREE

**B. Séminaires de remplacement par ordre de préférence (pour le cas où un séminaire ne pourrait avoir lieu ou devait déjà être complet) :**

TITRE	N°	DUREE

**Par ma signature, je m'inscris définitivement aux séminaires choisis.**

**Date :**

**Signature :**

*Les inscriptions seront confirmées selon leur ordre d'arrivée.*

*Les frais d'inscription se montent à :*

*Fr. 150.- pour un séminaire d'une journée,*

*Fr. 200.- pour un jour et demi,*

*Fr. 250.- pour deux jours,*

*(hors frais ordinaires : locaux, repas, boissons, hébergement).*