

## Annexe 2 : Autonomie et responsabilités des acteurs de terrain

Pour éduquer les adultes de demain, les enseignants auront **l'autonomie** et les **responsabilités nécessaires pour** mettre en œuvre notre projet ambitieux de culture et d'éducation, dans la confiance et le respect.

### 1. La formation initiale des enseignants

Les finalités et les objectifs de l'enseignement obligatoire tels que décrits ci-dessus nécessitent de créer une nouvelle vision du métier d'enseignant. On choisit d'être enseignant avant tout.

Les objectifs pour la formation initiale des enseignants sont les suivants.

- Faire en sorte que l'enseignement soit un premier choix d'orientation et non un second choix.
- Former de bons pédagogues maîtrisant une diversité de techniques d'enseignement, y compris de remédiation, d'intelligences multiples, etc. et possédant une culture pédagogique.
- Former des professionnels qui ont une bonne maîtrise de leur discipline.
- Former des professionnels ouverts sur le monde, connectés à une réalité culturelle, sociale et économique autre que celle de l'école et capables de mobilité professionnelle.
- Apprendre à se former de manière permanente.
- Former des professionnels qui maîtrisent parfaitement la langue d'enseignement et suffisamment une autre langue moderne pour créer une dynamique multilingue dans l'école où ils enseigneront.
- Apprendre à créer du lien et des échanges avec les jeunes et à être à leur écoute.
- Apprendre à collaborer avec ses collègues.
- Valoriser socialement la fonction d'enseignant.

Un scénario de formation initiale est proposé en annexe.

### 2. La formation en cours de carrière

Les objectifs pour la formation en cours de carrière sont les suivants.

- Soutenir les enseignants dans les difficultés rencontrées.
- Maintenir les enseignants au courant des nouveautés dans leur matière et en pédagogie.
- Apprendre à évaluer leurs propres pratiques.
- Entretenir une dynamique d'apprentissage et de recherche tout au long de leur carrière.
- Encourager l'ouverture à d'autres écoles, d'autres pratiques, d'autres façons d'enseigner, d'autres systèmes scolaires, d'autres domaines professionnels.
- Encourager les échanges de pratiques, y compris à l'international.

Les budgets pour la formation en cours de carrière seront octroyés en fonction des projets. Les équipes pédagogiques elles-mêmes identifieront leurs besoins, élaboreront un projet de formation en individuel ou en équipe, et rentreront une demande de budget. Trois sortes de formation seront envisagées et gérées par la direction de l'école.

1. Appel à des formateurs extérieurs. La formation en cours de carrière consiste en une mise à jour constante des connaissances et des compétences pour s'adapter aux élèves, aux situations particulières, aux différentes cultures, à l'évolution de la société.
2. Mission de recherche. Les enseignants se donneront une mission de recherche, en partenariat avec des universités, des hautes écoles, des entreprises, différents milieux de la formation...

et seront amenés à collaborer et à partager les résultats de leurs recherches : publication de séances didactiques, écriture d'un livre, récit d'une expérience, etc.

3. Echanges avec d'autres établissements. Les enseignants auront la possibilité d'intégrer des stages, des visites d'autres écoles/projets, de pratiquer des échanges à l'international pour s'enrichir de pratiques différentes.

Il sera tout à fait possible de se former à une autre discipline ou à un autre niveau d'enseignement en cours de carrière.

### 3. Des méthodes d'enseignement

Remarque : Les méthodes innovantes et participatives décrites ci-dessous sont déjà pratiquées dans beaucoup d'écoles, l'idéal serait que cela se généralise.

Les méthodes d'enseignement ont pour objectifs de faire en sorte que les jeunes aient **acquis**, en fin de parcours, les objectifs poursuivis, de les rendre **autonomes** face à leurs apprentissages, de leur **apprendre à apprendre**.

Elles seront **adaptées aux types d'apprentissage** et **variées** pour rencontrer les différents types d'intelligences et de potentialités.

Pour favoriser l'implication des jeunes, elles seront essentiellement **participatives** et axées sur la **réalisation** d'objets concrets ou non, de projets, d'expériences, d'expositions, etc. de telle sorte que l'objectif de l'apprentissage soit prioritairement que le projet aboutisse.

L'organisation d'une journée d'école sera pensée pour répondre au mieux aux objectifs ci-dessus.

L'apprentissage des langues privilégiera **l'oralité, l'immersion et les échanges linguistiques**.

Les **technologies nouvelles** seront intégrées, autant que faire se peut, par exemple MOOC, classes inversées...

Dans l'orientation métiers, **l'alternance** sera privilégiée.

L'école est un **lieu ouvert** sur le monde. Les activités en lien avec l'extérieur auront une place particulière, comme la rencontre des acteurs de terrain, le service à la collectivité, les visites d'expos, d'ateliers...

Les cours **théoriques** se donneront le matin et les cours par **projet** et interdisciplinaires l'après-midi.

Les projets et autres activités pourront s'organiser le matin en fonction des circonstances mais les cours théoriques ne se donneront pas l'après-midi.

Le volume horaire par cours sera réparti sur une année et non sur une semaine, à charge des équipes pédagogiques **d'adapter la répartition** des cours en fonction des exigences des différentes séquences didactiques et des activités envisagées.

Dans la formation commune, les équipes pédagogiques auront la responsabilité de vérifier régulièrement, de la manière qu'elles estiment la plus adéquate, la compréhension des concepts vus. En fonction du taux de compréhension, les équipes mettront en place les **remédiations** nécessaires en vue d'assurer le meilleur suivi des apprentissages, ou adapteront leurs **pratiques** de telle sorte que l'échec en fin d'année soit exceptionnel.

Dans le cadre d'une autonomie plus grande, les équipes pédagogiques seront, au final, seules responsables des conditions et des méthodes utilisées pour rendre les apprentissages les plus efficaces et attractifs possible.

Les **parents** seront associés au projet éducatif de l'établissement. D'une part en étant des partenaires actifs, ils participeront à des séminaires et des activités autour de problématiques diverses liées à l'éducation des jeunes, en coopération avec l'équipe pédagogique en place. Dans cette perspective, l'école sera aussi un lieu d'apprentissage pour les parents. D'autre part en signant un contrat certifiant leur adhésion au projet. Par cette adhésion, ils s'engagent à respecter et soutenir les pratiques éducatives de l'école.

De son côté, la **direction** s'engage à présenter explicitement aux enseignants, élèves et parents, ses attentes et ses stratégies pour assurer un vivre-ensemble harmonieux au sein de l'école.

#### 4. Le numérique

Le recours au numérique permet de partager de l'information entre élèves, entre enseignants, entre élèves et enseignants, entre écoles, entre écoles et entreprises, avec les parents. L'idée est de partager des informations déjà construites, ne fut-ce que partiellement, sans tout recommencer à zéro et en sortant de son environnement proche.

Le recours au numérique élargit aussi la gamme des outils pédagogiques disponibles. Il est question de faire de l'éducation aux médias, tant au plan de leur utilisation qu'au plan de la conception d'outils pédagogiques à mettre en ligne. Les classes inversées en sont un bon exemple pour autant que les jeunes ne soient pas livrés à eux-mêmes et qu'on s'assure qu'ils disposent du matériel et de l'environnement nécessaires pour réaliser ce qui est demandé.

#### 5. L'évaluation des enseignants

L'objectif est de vérifier que les enseignants dispensent un enseignement de qualité

- sur le plan des disciplines prévues au programme,
- sur le plan des compétences générales,
- sur le plan pédagogique pour jauger de l'efficacité et de l'équité des méthodes utilisées.

La direction et le Pouvoir Organisateur auront la charge de construire, avec les enseignants, des objectifs à atteindre, de les suivre de manière continue, de leur donner l'opportunité de développer des projets, etc.

Les enseignants seront évalués sur base des niveaux d'exigence en œuvre dans le service public fédéral (exceptionnel, répond aux attentes, à améliorer, insuffisant)<sup>1</sup> et leur parcours sera ajusté en fonction de cette évaluation. Un enseignant en difficulté bénéficiera d'un accompagnement particulier durant l'année qui suit une évaluation négative.

La direction organisera, en accord avec les enseignants, éducateurs et agents PMS, une consultation des élèves en fin d'année toujours sur une base constructive.

Les enseignants, éducateurs et agents PMS pourront saisir un conseil de recours en cas de désaccord.

---

<sup>1</sup> <https://csc-services-publics.csc-en-ligne.be/Images/Evaluation-fonction-publique-federale-tcm189-353354.pdf>

## 6. La valorisation de la profession

L'objectif est de rendre la profession attractive, de lui donner du relief et des perspectives d'évolution, de soutenir les enseignants dans leurs difficultés.

→ Améliorer le statut des enseignants débutants

Les enseignants débutants sont particulièrement malmenés en début de carrière, ils doivent parfois courir plusieurs écoles pour boucler leur horaire, la préparation des cours exige un temps de travail à domicile très important, leurs charges de classe ne sont pas toujours bien équilibrées... Plusieurs mesures peuvent atténuer cette situation.

- Remplacer le calcul de l'encadrement, actuellement réalisé en octroyant des heures NTPP (nombre total de périodes professeurs), par un calcul basé sur un nombre d'équivalents-temps plein. Un enseignant sera engagé au moins pour un mi-temps. Dans l'enseignement maternel et primaire, seuls les mi-temps et les temps-plein seront pris en considération.
- Le premier contrat d'un enseignant débutant portera sur 2 années consécutives au terme desquelles la direction reconduira ou non son engagement, sauf si le contrat est intérimaire. Si la direction reconduit son engagement et si la place est vacante, l'enseignant bénéficiera d'un contrat à durée indéterminée.<sup>2</sup>
- Le contrat couvrira toujours l'ensemble de l'année scolaire : du 1er septembre au 31 août.
- Les deux premières années, un jeune enseignant sera accompagné d'un enseignant expérimenté, reconnu pour ses qualités pédagogiques et qui désire s'investir dans le tutorat.
- Des outils pédagogiques de qualité, disponibles dans une banque de ressources, doivent être accessibles à tous.

→ Valorisation salariale

Une augmentation salariale peut être envisagée dans le cadre de l'évaluation de l'enseignant sur base des mêmes niveaux que dans le service public fédéral.

→ Valorisation par une formation tout au long de sa vie

Les enseignants travailleront en partenariat avec une université, une haute école, une entreprise et/ou un organisme de formation, pour assurer leur formation en cours de carrière, pour rester connectés à une réalité culturelle, sociale et économique autre que celle de leur école et pour assurer une reconversion éventuelle.

→ Autonomie

Les enseignants travailleront en équipe pour construire les séquences didactiques et les activités de l'année.

Le numérique constituera un canal privilégié pour partager de l'information entre les différents acteurs de l'enseignement et pour innover en termes de méthodes pédagogiques.

→ Fin de carrière

La fin de carrière pourra, en fonction des besoins, être aménagée en un mi-temps de cours et un mi-temps de services aux équipes pédagogiques, aux écoles ou aux administrations ou toute autre organisation décidée par l'équipe pédagogique.

---

<sup>2</sup> Le statut fonctionnaire des enseignants doit être discuté dans un cadre plus large.

Tous ces éléments doivent favoriser une meilleure reconnaissance de la fonction au sein de la société.

#### 4. L'autonomie des directions d'école

L'objectif est de permettre aux directions d'école de prendre les actions nécessaires en vue de répondre au mieux aux objectifs d'enseignement repris plus haut.

Pour cela, leur entrée en fonction sera mieux accompagnée et il leur faudra davantage d'autonomie dans le recrutement et le suivi des équipes pédagogiques, ainsi qu'une plus grande liberté d'action pour organiser l'espace et le temps de la manière la plus adéquate en fonction de son contexte et mettre en place des méthodes d'apprentissage et d'évaluation en lien avec le projet de l'école.

Pour le recrutement des directions, le conseil d'administration (CA) de l'école ou une instance extérieure si cela se présente, établira une lettre de missions après avoir évalué les besoins et les ressources de l'établissement, entre autres, en consultant le corps enseignant. Outre la formation en modules prévue à l'heure actuelle, un candidat à la direction d'une école présentera, au conseil d'administration (CA) ou à une instance extérieure si cela se présente, un dossier de **motivation** et un **projet d'éducation**, qui se basera sur la lettre de mission et qui guidera les deux premières années à la tête de sa nouvelle école. Le candidat sera suivi pendant deux années par un tuteur issu de l'instance extérieure ou le conseil d'administration qui évaluera ses compétences, en fonction de la lettre de mission transmise à son entrée. Ces deux années seront clôturées par l'obtention d'un **certificat** final d'aptitude à diriger une école. Le directeur sera **évalué** régulièrement par son pouvoir organisateur ou l'instance extérieure désignée.

Le champ des professions et des expériences qui peuvent prétendre à exercer la direction d'une école sera beaucoup plus **ouvert**, par exemple sous la forme d'un parcours de **validation** des compétences.

**L'autonomie** des directions sera élargie.

- Une direction d'école bénéficiera de toute l'autonomie nécessaire à la bonne marche de son école en termes de **recrutement** et de **gestion** des ressources humaines.
- La direction aura la responsabilité **d'évaluer** les enseignants, les éducateurs et les agents PMS sur base des niveaux déjà en vigueur dans le service public fédéral et d'en tirer les conclusions en termes de valorisation du parcours de l'enseignant.
- Elle bénéficiera de toute **l'autonomie** nécessaire pour développer son projet pédagogique et pour organiser son école ainsi que des partenariats avec d'autres écoles en vue de mieux atteindre les objectifs. Cette autonomie doit permettre des espaces thématiques, des grilles de cours tout à fait spécifiques ou des pédagogies alternatives qui exigent d'éclater le standard d'une journée de cours. Une direction d'école sera responsable de **l'accompagnement pédagogique** de son équipe.
- Une direction d'école bénéficiera d'un **staff** qui l'aide à gérer l'administratif, les finances et la logistique de l'école.

#### 8. L'évaluation des directions

- L'évaluation des directions est de la responsabilité du Pouvoir Organisateur ou de l'instance extérieure désignée et dépendra de la lettre de mission établie au départ.
- Le Pouvoir Organisateur ou l'instance désignée procédera à une évaluation de la direction sur base des mêmes niveaux que ceux en vigueur dans le service public fédéral. Le parcours du directeur sera ajusté en fonction de cette évaluation. Une direction en difficulté bénéficiera d'un accompagnement particulier durant l'année qui suit une évaluation négative.

- Les directions pourront saisir un conseil de recours en cas de désaccord.

## 9. L'évaluation de l'établissement

Des statistiques annuelles<sup>3</sup> propres à chaque école seront disponibles auprès des équipes pédagogiques pour qu'elles puissent s'autoévaluer sur base des résultats obtenus par leurs élèves. Un accompagnement sera prévu en cas de résultats régulièrement sous la moyenne générale.

## Annexe : Formation initiale des enseignants

Scénario pour la formation initiale des enseignants, tous niveaux et toutes disciplines.

1. Chaque candidat à l'enseignement passe un examen d'entrée pour déterminer ses compétences : maîtrise de la langue d'enseignement et de compétences générales, comme par exemple, pouvoir donner un avis argumenté, présenter un travail ou un dossier oralement et par écrit, se situer dans le monde géographiquement et historiquement... Le candidat qui aurait échoué bénéficiera d'une année de préparation pour se mettre à niveau.
2. Tous les candidats à l'enseignement suivent le même cursus de base pendant 2 ans en poursuivant les objectifs cités plus haut dans ce document (partie 2, section 1) : maîtrise approfondie de la langue d'enseignement, suivi de l'actualité, modules disciplinaires (géographie, histoire, géopolitique, arts, sciences, informatique, sports, littérature...), capacité à développer la multiplicité de ses intelligences, apprentissage de la pédagogie et de ses diverses méthodes, familiarisation avec les différents milieux culturels, apprentissage et bonne maîtrise d'une langue moderne autre que celle de l'enseignement pour pouvoir participer à des projets multilingues, développement personnel, familiarisation avec les milieux de l'enfance et de l'adolescence, alternance entre cours théoriques et pratiques, stages en école comme accompagnants d'activité, surveillants, etc. Pendant ces deux années, le candidat précise son projet professionnel : à quel niveau d'enseignement se destine-t-il ? Quelle(s) matière(s) veut-il enseigner ? Etc. Prévoir des passerelles vers d'autres formations pour une éventuelle réorientation.
3. En fonction du niveau choisi.
  - a. Pour l'enseignement dans la formation commune (de 3e maternelle à 2e secondaire), 2 ans d'approfondissement de la matière avec stages.
  - b. Pour l'enseignement dans le secondaire supérieur (deuxième et troisième degrés) : 3 ans d'approfondissement de la matière avec stages.
4. Les méthodes d'enseignement lors de la formation initiale doivent être actives pour que les enseignants les apprennent en situation et soient capables et motivés à les utiliser dans l'exercice de leur profession plus tard.
5. La formation de candidats à l'enseignement doit s'ouvrir à des diplômes, formations et parcours professionnels variés. Si un candidat se présente après une activité professionnelle, il peut faire valoir cet acquis, déposer un dossier de motivation et de compétences auprès de l'organisme de formation et suivre un module pédagogique adapté.

---

<sup>3</sup> Voir document Tabor