

## **Dossier : Produire en équipe une contribution pour le Pacte**

**Dossier à l'intention des directions pour produire en équipe une contribution au Pacte pour un Enseignement d'excellence**

### ***Quel est l'objectif ?***

Suite aux journées de présentation du Pacte aux directions en juin 2015, et aux premières rencontres avec les personnels enseignants à la fin du mois d'août 2015, ce dossier a pour objectif de proposer un ensemble d'outils à mobiliser pour produire, en équipe, une contribution aux travaux du Pacte. Les contributions qui seront transmises seront mises en ligne<sup>1</sup>, synthétisées et communiquées aux Groupes de travail du Pacte afin de nourrir leurs travaux. Il s'agit en effet de réfléchir ce qui se développe au sein de l'école ou de l'établissement scolaire de façon à alimenter les travaux du Pacte.

Les outils qui sont présentés ont été conçus pour l'ensemble des écoles et des établissements scolaires quel que soit leur contexte (niveau d'enseignement, orientations organisées, composition des équipes, type de public, priorités actuelles, réalisation du projet d'établissement ...). Ils sont modulables en fonction des objectifs, du travail d'analyse et de mise en perspective déjà réalisé au sein de l'école ou de l'établissement scolaire. Cette démarche peut être effectuée en étroite relation avec le projet d'établissement qui sera retravaillé dans toutes les écoles au cours de l'année scolaire.

La réalisation de la contribution, telle qu'elle est proposée ici, suppose un travail de présentation et d'appropriation en équipe des enjeux et des axes thématiques du Pacte. La réflexion peut également associer les acteurs proches de l'école et extérieurs à l'école - les membres du PO (pour l'enseignement subventionné), les collègues du personnel éducatif et administratif et du CPMS ou encore - selon certaines modalités - les élèves, les parents, certains acteurs clés de l'environnement socioéconomique et culturel avec lesquels existent des partenariats, d'autres établissements scolaires partenaires, etc.

---

<sup>1</sup> Un espace pour poster les contributions sera ouvert sur le Site à partir du mois d'octobre 2015.

Le processus du Pacte repose également sur d'autres modalités de participation (contributions individuelles, sondages, enquêtes, etc.). Consultez le site [www.pactedexcellence.be](http://www.pactedexcellence.be).

### **Comment contribuer ?**

La méthodologie envisagée comporte (1) la présentation du Pacte pour un Enseignement d'excellence, (2) un travail en équipe d'analyse et de mise en perspective, ainsi que (3) la production d'une contribution.

#### **1. Présentation du Pacte**

Les objectifs et la méthodologie du Pacte pour un Enseignement d'excellence peuvent être présentés à l'aide de différents outils :

- Une présentation animée « Prezi » disponible sur le site : [www.pactedexcellence.be/documentation-utile/](http://www.pactedexcellence.be/documentation-utile/)
- Un texte de présentation du Pacte (Prezi) à l'intention des directions ;
- Une brochure de présentation du Pacte disponible sur le site : [www.pactedexcellence.be/documentation-utile/](http://www.pactedexcellence.be/documentation-utile/) publiée dans la revue « Prof » de septembre 2015.

Ces documents sont disponibles sur le site Internet [www.Pactedexcellence.be](http://www.Pactedexcellence.be) > documents utiles > directions. Ces outils permettent la présentation préalable du Pacte - les priorités et axes thématique, ainsi que la méthode d'élaboration - à l'ensemble de l'équipe des personnels enseignants de l'établissement et via les instances de représentation (COPA, Conseil de direction, conseil pédagogique, conseil des élèves, association des parents, etc.).

Les travaux du Pacte s'articulent autour de six Groupes de Travail. Les deux premiers Groupes de Travail ont effectué, de **mars à juin 2015**, l'état des lieux du système éducatif (GT1) et défini le sens, les valeurs, les objectifs et les missions de l'école du 21<sup>e</sup> siècle (GT2). Sur la base de ces travaux, une série de « **grandes orientations** » ont été adoptées par le **Groupe central du Pacte et le Comité d'accompagnement** au début du mois de juillet 2015 ([Synthèse des travaux de la 1ere phase du Pacte - avis du Groupe Central](#))

. Les quatre Groupes de Travail suivants travailleront, **de septembre 2015 à mars 2016**, sur les quatre axes thématiques - les savoirs et compétences (GT3), les parcours des élèves (GT4), les acteurs de l'enseignement (GT5), et la gouvernance (GT6) – en vue de l'élaboration de plans d'action.

#### **Axes thématiques (extrait de la brochure de présentation du Pacte)**

• **Parcours pédagogiques** et des performances de l'élève de la maternelle à la fin de son parcours d'enseignement : Lutter contre l'échec scolaire et le décrochage, la remédiation, de nouvelles conceptions des évaluations, réussir les transitions et l'orientation, lutter contre les inégalités scolaires, faire évoluer l'encadrement différencié, développer le tronc commun.

• **Acteurs de l'enseignement:**

Pour les **enseignants**, il s'agit prioritairement de mieux les soutenir : améliorer la formation initiale et continue, renforcer l'attractivité et la valorisation du métier, améliorer la carrière, mieux accompagner le début de carrière et alléger la fin de carrière, renforcer la mobilité professionnelle, et la diversité des fonctions de l'enseignant. Il s'agit également de renforcer l'accompagnement des enseignants, les outils pédagogiques notamment numériques, de développer le travail en équipe, d'offrir un meilleur accès à la connaissance et la diffusion des " bonnes pratiques ". Il s'agit aussi de renforcer l'autonomie des **équipes pédagogiques**.

Concernant les **responsables d'établissements**, il s'agit d'améliorer la formation continue, la carrière, l'attractivité de la fonction, d'offrir un meilleur soutien et accompagnement au leadership pédagogique et au management, d'alléger et d'assouplir le mode de gestion, d'assurer une réelle simplification des tâches administratives, ainsi que la numérisation de la gouvernance. L'ouverture de l'école vers l'extérieur devient également une priorité.

Il s'agit de renforcer le lien et l'implication des **parents** ; de renforcer les interactions avec les **équipes de support et d'accompagnement (conseil pédagogique, inspection, équipes mobiles etc.)** et certains acteurs extérieurs dans le but de lutter contre les inégalités (en particulier les écoles des devoirs, l'aide à la jeunesse, le décrochage, la violence, le suivi social), pour développer la citoyenneté, le rapport à la culture, etc.

- **Savoirs et compétences** : un meilleur équilibre entre savoirs et compétences, la définition de nouveaux savoirs et/ou compétences liés aux besoins du 21<sup>e</sup> siècle, la finalisation d'une réforme ambitieuse du qualifiant et de l'enseignement en alternance dont le renforcement du lien " écoles-entreprises ", l'élaboration de nouveaux référentiels, l'intégration de la transition numérique, l'apprentissage des langues, la citoyenneté, l'ouverture au monde et au monde socio-professionnel, une plus grande autonomisation et responsabilisation de l'élève.

- Enfin, en matière de **gouvernance** : le renforcement du pilotage pédagogique de l'enseignement par l'administration, les fédérations de pouvoirs organisateurs et les établissements est un enjeu important ; de même que celui de l'efficacité de la gestion et de l'évaluation au niveau des établissements, aux niveaux intermédiaires et au niveau du système. Il en va de même de l'évolution du rôle de l'inspection, du renforcement de l'accompagnement pédagogique et du rôle des conseillers pédagogiques. Le renforcement des synergies entre établissements d'une même zone ou encore les diminutions des coûts de fonctionnement via une mutualisation renforcée et une optimisation de l'organisation apparaissent comme autant d'autres priorités.

- **Savoirs et compétences** : un meilleur équilibre entre savoirs et compétences, la définition de nouveaux savoirs et/ou compétences liés aux besoins du 21<sup>e</sup> siècle, la finalisation d'une réforme ambitieuse du qualifiant et de l'enseignement en alternance dont le renforcement du lien " écoles-entreprises ", l'élaboration de nouveaux référentiels, l'intégration de la transition numérique, l'apprentissage des langues, la citoyenneté, l'ouverture au monde et au monde socio-professionnel, une plus grande autonomisation et responsabilisation de l'élève.

- Enfin, en matière de **gouvernance** : le renforcement du pilotage pédagogique de l'enseignement par l'administration, les fédérations de pouvoirs organisateurs et les établissements est un enjeu important ; de même que celui de l'efficacité de la gestion et de l'évaluation au niveau des établissements, aux niveaux intermédiaires et au niveau du système. Il en va de même de l'évolution du rôle de l'inspection, du renforcement de l'accompagnement pédagogique et du rôle des conseillers pédagogiques. Le renforcement des synergies entre établissements d'une même zone ou encore les diminutions des coûts de fonctionnement via une mutualisation renforcée et une optimisation de l'organisation apparaissent comme autant d'autres priorités.

## 2. Les étapes du travail en équipe pour une contribution au Pacte

Le schéma méthodologique proposé permet aux équipes enseignantes de centrer la contribution sur un ou plusieurs axes thématiques du Pacte, et de travailler en plusieurs étapes. Le schéma propose de centrer l'analyse sur ce qui est réalisé (ou à réaliser) au sein de l'établissement ou en partenariat avec des instances extérieures proches de l'école.

La contribution s'élabore à partir des questions suivantes :

- Quels sont les axes thématiques du Pacte prioritaires pour les membres des équipes pédagogiques, éducatives et les acteurs de l'établissement scolaire ?
  - *Suite à la présentation du Pacte, il s'agit d'identifier les axes thématiques qui suscitent de l'intérêt ou des questions parmi les acteurs de l'école, et de définir les axes thématiques sur lesquels l'équipe pédagogique et éducative souhaite travailler prioritairement.*
  
- Quels sont les valeurs et les objectifs poursuivis au sein de l'établissement en ce qui concerne la maîtrise des savoirs et des compétences des élèves / le parcours des élèves / les acteurs / la gouvernance et le pilotage de l'établissement scolaire ?
- Quels sont les constats ? Quelles savons-nous concernant la maîtrise des savoirs et des compétences des élèves / le parcours des élèves / les acteurs / la gouvernance et le pilotage de l'établissement scolaire ? Le cas échéant, quelles données faudrait-il recueillir ?
  - *Il s'agit de dégager les valeurs et les objectifs poursuivis au sein de l'établissement et de retenir parmi ceux-ci les valeurs et objectifs prioritaires. Il s'agit également de rassembler les éléments objectifs qui permettent d'analyser la situation actuelle au sein de l'établissement scolaire (rapport d'activités, évaluation d'actions, évaluation d'apprentissage des élèves internes ou externes, Tabor...) et éventuellement d'envisager des recueils de données complémentaires. Les constats les plus saillants permettent de faire émerger les points à poursuivre, à développer ou à améliorer. Cette étape s'inscrit dans les travaux de préparation ou de révision de tout projet. Elles peuvent être poursuivies en référence au projet éducatif et pédagogique et au projet d'établissement qui sera retravaillé au cours de l'année.*
  
- Quels sont les pratiques et les projets mis en œuvre (« déjà-là ») en ce qui concerne la maîtrise des savoirs et des compétences des élèves / le parcours des élèves / les acteurs / la gouvernance et le pilotage de votre établissement scolaire ?
  - *Il s'agit d'identifier les actions en cours qui contribuent aux valeurs et objectifs (projets, pratiques, méthodologies, partenariats développés dans votre école ou établissement scolaire) de manière à retenir les actions à poursuivre, à améliorer ou à développer. Un des constats des travaux du Pacte est en effet que les innovations sont nombreuses au sein des classes et des écoles mais méconnues et peu disséminées. Quels projets, actions ou pratiques pouvons-nous partager au sein de l'école et avec d'autres écoles ? A partir de cette analyse, il s'agira de définir les défis pour l'établissement scolaire.*
  
- Quels sont les défis et les projets à mettre en œuvre concernant la maîtrise des savoirs et des compétences des élèves / le parcours des élèves / les acteurs / la gouvernance et le pilotage de votre établissement scolaire ?

- Afin de définir des éléments à améliorer et des points à développer, plusieurs techniques<sup>2</sup> dont l'analyse SWOT peuvent être mobilisées.

Le tableau ci-dessous schématise les axes de travail susceptibles d'être développés dans le cadre l'élaboration de la contribution, en fonction de l'organisation des équipes pédagogiques au sein de l'établissement scolaire. Chaque question peut être développée sur l'axe horizontal ou vertical. Il s'agit de s'appuyer sur le travail d'analyse et de mise en perspective déjà réalisé de manière à ne pas « faire du travail en plus » ; de choisir les questions prioritaires à traiter en fonction des objectifs poursuivis par l'équipe et des ressources et/ou contraintes de l'école ou l'établissement scolaire.

		Savoirs et compétences	Parcours d'élèves	Acteurs	Gouvernance et Pilotage	Priorités à court, moyen et long terme
<b>Axes prioritaires</b>	Quels sont les axes thématiques du Pacte prioritaires aux yeux de l'équipe ?					
<b>Constats</b>	Quelles données avons-nous (à recueillir) concernant ...?					
<b>Objectifs et Valeurs</b>	Quelles sont les valeurs, missions et objectifs poursuivis concernant ...?					
<b>Le « déjà-là »</b>	Quels sont les projets, actions et pratiques déjà en place concernant.... ?					
<b>Les Défis</b> <b>Les points d'amélioration et de développement</b>	Quels sont les défis en termes de ... ?					
<b>Éventuellement : plans d'action à court moyen et long terme</b>	Quels sont les actions à améliorer ou à développer en matière de ... ?					

Un ensemble de ressources peuvent être mobilisés pour l'élaboration de la contribution.

#### *Personnes ressources*

Conseiller-ère pédagogique, membres de l'inspection, formateur-trice ou animateur-trice, personne ressource du PO ou réseau.

<sup>2</sup> Voir le fascicule édité par la Fondation Roi Baudouin en 2006, [méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur](#) .

## Documents

- Projet éducatif et pédagogique, Projet d'établissement, objets et symboles importants de l'école ou l'établissement scolaire
- Données d'établissement : rapport d'activités, données d'audit, d'évaluations, Tabor, etc. concernant les résultats des élèves, la composition des équipes, le climat d'établissement, etc.
- Analyses des résultats aux évaluations internes et externes ; [indicateurs de l'enseignement](#)

## Outils d'animation

Les méthodes de travail en équipe et de gestion de projet, en particulier de projet d'établissement, sont des outils pertinents pour mener une telle démarche d'analyse et de mise en perspective. Les méthodes participatives, telles que celles publiées par la Fondation Roi Baudouin<sup>3</sup>, sont mobilisables également.

### 3. L'élaboration de la contribution aux travaux du Pacte

La contribution peut prendre la forme d'un texte synthétique, d'une affiche (poster format A0)<sup>4</sup> ou d'une carte mentale. Ces productions sont à envoyer sous forme électronique (au format PDF) à l'adresse du Site [www.Pactedexcellence.be](http://www.Pactedexcellence.be) où un espace de dépôt des contributions sera ouvert dès octobre 2015. L'adresse du Pacte [pacte@gov.cfwb.be](mailto:pacte@gov.cfwb.be) est également disponible pour l'envoi des contributions individuelles et collectives.

Une seule contribution est attendue par école ou établissement scolaire. La contribution peut s'appuyer sur les points suivants :

- La présentation de l'établissement scolaire ;
- Le (ou les) axe(s) thématique(s) prioritaire(s) du Pacte identifié(s) par l'équipe pédagogique et éducative ;
- Le résultat des travaux d'analyse et de mise en perspective sur la base des questions suivantes :
  - o Quels sont les principaux constats établis, les valeurs et les objectifs retenus par l'équipe ?

---

<sup>3</sup> Voir le fascicule édité par la Fondation Roi Baudouin en 2006, [méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur](#).

<sup>4</sup> Une affiche est un outil de communication des objectifs, de la méthodologie, des analyses et des résultats d'une recherche ou d'une action. Ce moyen de communication visuel permet de communiquer la démarche et les résultats d'une activité d'analyse et de mise en perspective telle que celle-ci. Plusieurs critères de qualité sont à respecter : structuration (sens de la lecture, alignement des objets), attractivité, lisibilité et compréhension (illustrations, couleurs, tailles et types des polices et des formes, organisation de la page), synthétique (information pertinente), sigles et signature présents. Elle est représentative du travail effectué et de l'institution ou de l'équipe qui l'a réalisée.

- Quels projets, actions ou pratiques sont développés au sein de l'école et à partager et diffuser ?
- Eventuellement, quels sont les actions à poursuivre, développer ou améliorer au sein de l'établissement en lien avec le projet éducatif et pédagogique et les axes thématiques du Pacte ?