

# L'opportunité de développer des formations de cadres en réseau sur un programme qualité pays

## Des repères pour agir ...

Brian BEGUE et Thierry HUG

1. QUELS REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR DÉVELOPPER DES FORMATIONS EN LIEN AVEC LES ENJEUX DU PILOTAGE DE LA QUALITÉ.....	2
2. LA FORMATION DES FUTURS CADRES DE L'ÉDUCATION ET LA CONDUITE DES CHANTIERS DE TRAVAIL ISSUS DU DIAGNOSTIC .....	2
3. L'EXISTENCE DE PROBLÉMATIQUES RÉSISTANTES POUR LE DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS ENCORE TROP PEU APPRÉHENDÉES PAR LA RECHERCHE .....	3
4. UNE OPPORTUNITÉ : LES STAGES PRATIQUES COMME ESPACE D'ARTICULATION DE LA RECHERCHE AUX PROBLÉMATIQUES DE TERRAIN.....	3
5. UNE PROPOSITION CONCRÈTE D'ACCOMPAGNEMENT .....	4

Juillet 2022



## **1. Quels repères méthodologiques pour développer des formations en lien avec les enjeux du pilotage de la qualité**

Il est communément partagé l'idée qu'il ne peut y avoir de formation cohérente si la question de l'articulation théorie/pratique n'est pas au centre de l'ingénierie de formation. Cet impératif s'applique notamment pour des formations destinées à des praticiens ou agents professionnels et pour qui l'espace de formation doit reposer sur une forte pertinence et utilité par rapport à des besoins professionnels bien situés et donc définis en amont.

Pour ce type de bénéficiaire, la formation devient donc indissociable de l'action ce qui suppose que l'ingénierie de formation repose sur un espace suffisant pour :

- Mettre en pratique des connaissances théorisées dans l'espace de formation,
- Mettre en place des situations d'actions concrètes pour utiliser dans des contextes réels des savoirs théorisés
- Profiter de l'espace de formation pour « théoriser » à partir des pratiques de terrain les éléments nouveaux issus de ces mises en pratique en conjuguant ainsi savoirs académiques et savoirs d'expérience.

Cela devrait se traduire par un dispositif de "FormAction<sup>1</sup>" où les stagiaires utiliseraient une plateforme de formation à distance comme un lieu d'échanges et de contributions afin de théoriser leurs pratiques professionnelles dans la perspective du développement de leur "agir professionnel<sup>2</sup>". Cette plateforme de formation à distance serait animée par un collectif d'experts spécialistes du pilotage de la qualité et des conduites d'accompagnement au changement.

## **2. La formation des futurs cadres de l'éducation et la conduite des chantiers de travail issus du diagnostic**

Il s'agit de penser à la façon dont les résultats d'un diagnostic du système éducatif peuvent donner lieu à des chantiers de travail sur un nombre restreint de problématiques et pilotés par le Ministère, tout en impliquant les acteurs de la Recherche qui auront une place centrale à y jouer. L'enjeu sous-jacent est de construire une synergie entre la recherche en éducation et la mise en place de politiques publiques fondées sur des problématiques du terrain.

Il s'agit alors de penser à la manière dont ces chantiers de travail peuvent être coordonnés par des agents du système éducatifs, eux-mêmes engagés dans une dynamique de recherche. Pour cela, les inspecteurs stagiaires constituent entre autres une cible pertinente et intéressante étant donné le positionnement stratégique de ces acteurs dans la mise en place des réformes initiés par le Ministère. L'enjeu serait alors d'imaginer une implication de ces inspecteurs stagiaires dans le cadre de leur mémoire professionnel, étant donné que ces mémoires constituent une opportunité intéressante de théorisation d'un agir professionnel (les stages pratiques) sur lesquels il existe un fort intérêt d'articulation avec les problématiques résistantes des systèmes éducatifs, et cela de manière à faire des cadres stagiaires des agents de la transformation du système.

---

<sup>1</sup> Voir une expérimentation dans le cadre du développement du dialogue de gestion : <https://www.odecol.org/liste-ressource>

<sup>2</sup> Peut se référer à l'ensemble des habitudes et comportements qu'il est possible d'attribuer à un agent du fait de son statut professionnel

Ces interventions sont également envisagées en étroite collaboration avec le MEN puisque les chantiers de travail seront validés au préalable, et incluses dans le plan d'actions du MEN. Elles constitueront donc des priorités identifiées et validées pour renforcer le pilotage de la qualité. À ce titre, faire coordonner ces chantiers par les inspecteurs stagiaires ferait d'eux des agents clés de la transformation du système ; ce qui est en adéquation avec leur rôle et leur positionnement dans l'Institution.

### **3. L'existence de problématiques résistantes pour le développement des systèmes éducatifs encore trop peu appréhendées par la Recherche**

Les constats à l'origine de la proposition se fondent sur l'existence d'un certain nombre de problématiques résistantes au sein des systèmes éducatifs, qui sont convergentes entre les pays et que révèlent plusieurs travaux de diagnostics largement diffusés (RESEN, APIQ et autres ...). Face à l'existence de ces problématiques résistantes, un autre constat plus important pour notre propos est que le monde de la recherche s'empare relativement peu de ces questions. Ceci peut en partie s'expliquer par le fait que dans la formation des cadres, les modules sont focalisés sur des apports disciplinaires dont l'articulation avec une pratique de terrain reste peu claire.

### **4. Une opportunité : les stages pratiques comme espace d'articulation de la recherche aux problématiques de terrain**

Les stages pratiques consistent en une immersion sur le terrain des fonctionnaires stagiaires. À ce titre, ces stages constituent une opportunité pour mettre cette étape de la formation des cadres en phase avec des chantiers d'amélioration pré-identifiés. Cette opportunité pourrait permettre au système d'entrer dans une dynamique de transformation endogène (accompagnement au changement).

Lorsque les inspecteurs stagiaires négocient avec les formateurs des sujets de mémoire professionnel en lien uniquement avec les modules de formation académique, le risque alors est qu'ils produisent des connaissances non nécessaires aux acteurs de terrain car déconnectées de leurs préoccupations professionnelles.

Ainsi, faire des stages pratiques des espaces de recherche articulés à des problématiques résistantes du système implique un travail de sélection, d'identification, et de négociation du choix des sujets de ces mémoires ; de même que les approches méthodologiques qui seront mises en place et qui devront, pour être utiles au système, se baser sur des choix innovants et originaux pour ne pas reproduire ce qui n'a pas fonctionné dans le passé. Positionner ainsi les encadreurs stagiaires conduit alors à valoriser la mise en place d'un agir professionnel disposant d'un espace optimal pour tenter des approches innovantes de solutions dont les conditions de réussite constitueront ensuite un enjeu majeur en matière d'analyse et de diffusion.

Dans ce cadre, la recherche universitaire en Sciences de l'Éducation se met alors au service de l'amélioration du pilotage de la qualité du système éducatif en mobilisant les laboratoires sur des problématiques résistantes dont les paradigmes sont par définition pluridisciplinaires et transdisciplinaires.

## 5. Une proposition concrète d'accompagnement

Tous ces éléments permettent d'imaginer une proposition concrète d'ingénierie de manière à articuler les mémoires professionnelles des inspecteurs stagiaires à l'appui aux chantiers de travail articulés elles-mêmes autour des problématiques résistantes des systèmes éducatifs. Cette ingénierie peut alors se fonder sur les principes suivants :

- Les inspecteurs stagiaires participent au développement d'un chantier de travail constituant une orientation validée par le MEN au titre des priorités de sa politique sectorielle,
- Les inspecteurs stagiaires conduisent le chantier de travail en collaborant avec d'autres acteurs des systèmes éducatifs au sein d'une configuration qui sera dépendante du chantier et de la problématique qu'ils aborderont,
- Les inspecteurs stagiaires développent une méthodologie d'intervention adaptée à chaque problématique et produise un rapport de recherche dont la soutenance est élargie à l'ensemble des acteurs du système dans la perspective d'identifier les conditions de la généralisation.

\*\*\*