

Motivation

Carrière

Conditions de travail

Formation

Allocation

Recrutement



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Institut international de
planification de l'éducation

Cours à distance de l'IIEP/UNESCO sur « La gestion des enseignants » 10 novembre 2014 – 30 janvier 2015

INTRODUCTION AU COURS

De nombreux systèmes éducatifs cherchent à améliorer l'efficacité de la gestion de leurs ressources humaines (GRH) et des enseignants en particulier. En effet, les enseignants sont au cœur du processus d'apprentissage et influencent dans une large mesure la qualité de l'éducation dispensée aux élèves et à terme leurs performances. Plusieurs fonctions liées à la gestion des enseignants, telles que leur sélection, formation, affectation, promotion professionnelle, etc. sont essentielles pour améliorer la qualité et l'efficacité de tout système éducatif. Parallèlement, les enseignants constituent une fraction importante des ressources du secteur éducatif et dans un grand nombre de pays en développement, leurs salaires représentent 75 à 80% des dépenses de l'éducation publique. De ce fait, ils sont souvent au centre des discussions sur les réformes dans le secteur public. **Une gestion efficace des enseignants est donc essentielle pour garantir le meilleur usage possible des ressources disponibles dans le secteur éducatif et la concrétisation des résultats escomptés sur le plan de la scolarisation**, de l'apprentissage et des performances des élèves.

- Dans le but de soutenir les ministères de l'éducation, l'IIEP a adapté son cours sur la gestion des enseignants au format cours à distance afin qu'il soit disponible à un plus grand nombre de gestionnaires. En effet, jusqu'à maintenant ce cours n'était dispensé qu'en présentiel dans le cadre des cours spécialisés de l'IIEP à Paris. Le contenu du cours se fonde donc sur l'expérience acquise par l'IIEP dans le domaine de la gestion des enseignants et s'appuie sur les matériels de formation de l'Institut ainsi que sur les recherches les plus récentes.
- Le cours offre la possibilité aux participants d'examiner de manière systématique les différents aspects de la gestion des enseignants à travers des lectures et des activités individuelles, des sessions de travail en groupe, ainsi que des exercices pratiques de mise en situation.

OBJECTIFS DU COURS

Après un aperçu des principaux défis actuels de la gestion des enseignants vue sous l'angle des concepts de la GRH, le cours portera sur diverses options de politiques pour le recrutement, la formation et la carrière des enseignants, et leurs conséquences respectives sur les coûts et les aspects qualitatifs de l'offre d'éducation. Les participants pourront se familiariser à la fois avec les principales options de politiques enseignantes et des outils et techniques modernes de GRH pouvant contribuer à une planification, un pilotage et une gestion efficaces du personnel enseignant.

L'objectif général de la formation est de permettre au professionnel travaillant dans le domaine de la gestion et de la planification, de développer ou de renforcer ses connaissances et compétences de base nécessaires pour participer efficacement à la gestion des enseignants dans leur pays. Au terme de la formation, les participants devraient avoir acquis les compétences de base suivantes :

- Maîtriser des connaissances nécessaires pour contribuer à des débats éclairés sur les problèmes actuels de gestion des enseignants et de politiques pour les enseignants dans une perspective de comparaison ;
- Comprendre les caractéristiques essentielles et les principaux outils de gestion des ressources humaines ainsi que leur importance pour la gestion des enseignants ;
- Améliorer leurs capacités à appliquer les outils de GRH pour s'attaquer aux problèmes de la gestion des enseignants dans leur contexte spécifique.

■ PROFIL DES PARTICIPANTS

Le cours s'adresse principalement aux gestionnaires des ressources humaines et aux planificateurs des ministères de l'éducation, tant au niveau national qu'infranational. Il répond particulièrement aux besoins de formation des cadres des directions chargées des personnels et de la planification de l'éducation (notamment de l'enseignement général) aux niveaux central ou régional. Cependant, ce cours est également adapté aux chercheurs et formateurs dans les instituts nationaux ou universités qui sont intéressés par les thèmes abordés. Enfin, il peut permettre à des professionnels travaillant pour des agences de coopération ou des organisations non-gouvernementales impliquées dans le développement de l'éducation de s'initier aux problématiques et outils de base relatifs à la gestion des enseignants.

■ MODULE DE FORMATION

Ce cours à distance se structure autour de sept unités. Les unités 1, 3, 5 et 7 couvrent chacune une période d'une semaine, tandis que les unités 2, 4 et 6 s'étendent chacune sur deux semaines. Les sept unités comprennent :

- **Unité 1 - Défis actuels et concepts de la GRH : le cas de la gestion du personnel enseignant (1 semaine/5-8 heures)**

L'Unité 1 donne un aperçu général des principaux défis actuels relatifs à la gestion des enseignants tels que : un recrutement et une formation appropriés, les politiques salariales et les plans de carrière, une affectation et une utilisation optimales du personnel, des mécanismes de réglementation efficaces, etc. Elle présente également les concepts de base de la gestion des ressources humaines et les met en relation avec les défis identifiés.

- **Unité 2 - Planification des besoins en ressources humaines (notamment en personnels enseignants) (2 semaines/10-16 heures)**

L'Unité 2 est consacrée à la planification des besoins en enseignants. Elle présente les objectifs et la méthode de prévision des besoins en enseignants à court et moyen-long termes et explique les démarches de modélisation. En guise d'illustration, un exercice est proposé pour identifier les principaux paramètres et facteurs qui interviennent dans la planification des besoins en enseignants. Cet exercice permet d'aborder au mieux l'analyse prévisionnelle des besoins en enseignants et la planification des recrutements.

- **Unité 3 - Recrutement et formation des enseignants : questions et options (1 semaine/5-8 heures)**

L'Unité 3 traite du concept et des objectifs du recrutement et de la formation des enseignants, des aspects majeurs de leur organisation et établit les enjeux de ces deux éléments clés de la gestion des enseignants. Elle examine également les principales tendances constatées par rapport à ces problématiques. La dernière partie introduit les aspects essentiels de la mise en œuvre d'une réforme de politique de formation. Elle présente les étapes méthodologiques habituellement suivies pour la mise en place d'une formation initiale et continue, les acteurs et les aspects organisationnels y afférents.

- **Unité 4 - Carrière des enseignants : options et implications (2 semaines/10-16 heures)**

L'Unité 4 décrit les politiques portant sur la rémunération et la carrière, adoptées et mises en œuvre dans différents pays au cours des dernières décennies. Les différences observées peuvent s'expliquer en partie par le contexte historique, économique, social et politique dans lequel s'inscrivent ces politiques respectives. En dehors de ces conditions contextuelles, les implications en termes de coûts et les effets éventuels des choix de politiques pour les enseignants méritent un examen et une évaluation approfondis. Un exercice permet d'appréhender de façon concrète les coûts associés à différentes politiques de carrière enseignante.

- **Unité 5 - Instruments de pilotage et systèmes d'information au service de la gestion des ressources humaines (1 semaine/5-8 heures)**

Des outils et techniques inadaptés de planification et de pilotage aboutissent souvent à l'absence d'informations adéquates nécessaires pour prendre des décisions sur les politiques enseignantes. Ils contribuent également au manque de transparence et d'efficacité des pratiques de gestion des enseignants. Cette composante du cours permettra aux participants de se familiariser avec certains indicateurs clés pour le pilotage et la gestion du personnel enseignant et l'utilisation de bases de données pour une gestion efficace des enseignants.

- **Unité 6 - Allocation et utilisation des personnels enseignants (2 semaines/10-16 heures)**

L'Unité 6 aborde la question centrale de la gestion rationnelle des enseignants sous l'angle de leur répartition ou distribution adéquate sur le territoire et de leur utilisation. Dans un contexte de pénurie d'enseignants, une allocation

efficace de ces derniers permet de limiter le recrutement de nouveaux enseignants et par là même de limiter les dépenses. Une analyse coût-efficacité de la gestion des enseignants amène donc à se pencher sur la ventilation des effectifs, leur déploiement sur le territoire ainsi que leur utilisation. L'unité portera sur les techniques de diagnostic des déséquilibres en termes de déploiement et d'utilisation des enseignants et passera en revue quelques stratégies adoptées dans différents contextes pour optimiser le déploiement et l'utilisation des enseignants. Un exercice pratique est associé à cette unité afin de familiariser les participants aux calculs d'indicateurs clés et à leur analyse.

■ **Unité 7 - Aspects organisationnels et sociaux de la gestion des enseignants (1 semaine/5-8 heures)**

Des outils performants permettent de mieux préparer les décisions politiques et stratégiques relatives aux différentes fonctions de gestion des enseignants et de promouvoir la transparence. Ils s'avèrent toutefois insuffisants pour modifier certains problèmes de gestion du personnel enseignant. Ceux-ci peuvent être liés à l'absence de règles et de procédures adéquates ou à leur non-respect/application. Ces problèmes spécifiques de gestion peuvent conduire à du gaspillage et à des pratiques inéquitables et de corruption chez les gestionnaires ou les enseignants eux-mêmes ; ce dernier problème ne peut être réglé qu'à travers des mécanismes de réglementation efficaces comme par exemple, les codes de conduite.

■ CALENDRIER DU COURS

Le cours se déroulera sur une période de **dix semaines, du 10 novembre 2014 au 30 janvier 2015, avec une coupure de deux semaines du 22 décembre 2014 au 5 janvier 2015**. Pendant la phase préparatoire, du 27 octobre au 4 novembre 2014, les participants se familiariseront avec la plateforme numérique (ou salle de cours virtuelle), et feront connaissance avec les autres participants ainsi que l'équipe enseignante de l'IIPE.

■ ORGANISATION DU COURS

Les ministères et/ou les organisations qui souhaitent participer au cours devront constituer **une équipe de quatre à six personnes**. Chaque équipe devra désigner le coordonnateur de groupe. Le coordonnateur occupera de préférence un poste à responsabilité dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou de la planification. Pendant le cours il/elle sera chargé/e : (i) de rappeler aux participants le programme de travail et les tâches à effectuer individuellement ; (ii) de programmer les réunions pour les sessions de groupe ; (iii) de diriger les discussions dans le groupe selon la tâche qui doit être effectuée ; (iv) d'organiser le travail de groupe de telle façon que le produit demandé soit préparé soit par l'ensemble du groupe, soit par l'un de ses membres ; et (v) d'envoyer dans les délais la réponse du groupe à l'IIPE.

Le format de ce cours à distance combine les avantages d'un atelier en vis-à-vis traditionnel, c'est à dire instruction et interaction avec l'équipe du cours et entre les participants eux-mêmes, avec la flexibilité du temps et du lieu d'étude. **Le mode de formation à distance implique par ailleurs que les équipes nationales se réunissent physiquement et de manière régulière afin de préparer les travaux requis pendant le cours.**

Les participants pourront rester à leur poste de travail pendant toute la durée de la formation. Cependant, il est nécessaire qu'ils soient libérés de leurs responsabilités professionnelles pendant environ 5 à 8 heures par semaine, afin qu'ils puissent étudier et accomplir les tâches en groupe demandées pendant le cours.

La formation est fondée sur un apprentissage interactif. En parallèle du travail individuel, les participants auront l'opportunité de discuter, d'échanger des informations et de partager leurs analyses au sein de leur équipe et avec les participants des autres pays. Le cours se fonde sur trois techniques d'apprentissage :

- Travail autonome sur des supports pédagogiques et réflexion individuelle sur des questions et des exercices.
- Sessions en groupe programmées pour discuter des réponses de chacun et préparer la réponse du groupe.
- Interaction avec l'équipe de l'IIPE et les autres groupes à travers des échanges via les forums de discussion et l'accès aux travaux des autres groupes.

INSCRIPTION

Tous les organismes et ministères qui souhaitent participer à ce cours à distance sont invités à remplir le formulaire de candidature ci-joint et le renvoyer par courriel à Mme Barbara Tournier et Mme Jocelyne Vellien, **au plus tard le 25 août 2014**, à : grh@iiep.unesco.org.

SÉLECTION DES ÉQUIPES NATIONALES

Les candidatures féminines sont fortement encouragées.

Par ailleurs, les organisations candidates au cours doivent avoir le soutien technologique nécessaire. Le cours est organisé à travers une plateforme e-learning (Moodle) et utilise un large éventail d'outils numériques. Par conséquent, il est impératif que chaque membre de l'équipe ait une adresse mél et un accès aisé et régulier à Internet.

Les exigences de base en informatique sont : être en mesure d'ouvrir des fichiers Word, Excel, PDF et PowerPoint, ainsi que des fichiers audio et vidéo (voir la dernière page de ce document sur les conditions nécessaires à la lecture de fichier vidéo).

EVALUATION ET CERTIFICATION

L'évaluation du cours se fera selon deux modes :

- **Evaluation de groupe** : tout au long du cours, les participants devront préparer des travaux de groupe pour chaque module et les soumettre à l'équipe de l'IIPE. Ces activités seront évaluées collectivement.
- **Evaluation individuelle** : l'assiduité aux réunions de groupe, la participation systématique à la préparation des travaux, ainsi que la contribution aux forums de discussions en ligne seront également pris en compte dans l'évaluation des participants. Chaque coordonnateur de groupe devra enregistrer la présence individuelle des participants aux réunions de groupe. Les participants sont tenus d'assister à au moins 75% de la totalité des séances de groupe. D'autre part, les connaissances individuelles des participants seront évaluées à travers des tests de connaissance portant sur chaque module.

Les participants qui auront activement participé au cours, et qui en auront rempli toutes les exigences, recevront un certificat de participation de l'IIPE/UNESCO.

FRAIS DE PARTICIPATION

Les frais d'inscription et de participation s'élèvent à **\$550 par participant**. Si le dossier de candidature de votre équipe est retenu pour participer à la formation, votre institution devra effectuer un virement bancaire sur le compte de l'IIPE afin de valider l'inscription au cours.

CONTACTS

Contact :

Mme Barbara Tournier Tél : +33 (0)1 45.03.78.13
Responsable du cours Fax : +33 (0)1 40.72.83.66
IIPE, 7-9 rue Eugène-Delacroix, 75116 PARIS
E-Mail : grh@iiep.unesco.org

Mme Jocelyne Vellien Tél : +33 (0)1 45.03.77.56
Assistante de Programme Fax : +33 (0)1 40.72.83.66
IIPE, 7-9 rue Eugène-Delacroix, 75116 PARIS
E-Mail : grh@iiep.unesco.org

EQUIPEMENT

Configuration requise pour accéder aux fichiers vidéo sur cvi.iiep.unesco.org

Afin de visionner des vidéos sur notre site, assurez-vous que vous disposez de la configuration minimale requise :

Système général :

- Adobe Flash Player 10.0.22+ plug-in
- Firefox 1.1+, Internet Explorer 7.0+, Safari 1.0+, Google Chrome, ou Opera
- Connexion à large bande avec 500+ Kbps

PC :

- Plateforme : Windows XP ou ultérieure avec les dernières mises à jour installées
- Processeur : 500MHz ou plus
- RAM : 128MB ou plus
- Carte vidéo : au moins 64MB de mémoire vidéo/ Carte son : au moins 16-bit

Mac :

- Plateforme : Mac OS X 10.3 ou plus avec les dernières mises à jour installées
- Processeur : 1.83MHz Intel Core Duo ou plus
- RAM : 128MB ou plus
- Carte vidéo : au moins 64MB de mémoire vidéo /Carte son : au moins 16-bit

Configuration optimale requise (recommandée pour les contenus vidéos et streaming) :

- Flash Player : Adobe Flash Player 10.1+
- Fournisseur d'accès internet: Firefox 8.0+, Internet Explorer 8.0+, Safari 5.0+,
ou Google Chrome 15.0+
- Système informatique opérationnel : Windows Vista+ or Mac OS X 10.6+
- Système informatique opérationnel : Windows Vista+ or Mac OS X 10.6+
- Connexion Internet : 1 Mbps ou plus

Assurer des vitesses optimales du système est particulièrement important pour le Streaming. Assurez vous de fermer autant d'onglets, navigateurs et programmes que possible lors de la lecture de la vidéo. Cela peut également aider de mettre en place un raccordement fixe à votre connexion Internet, plutôt que d'utiliser une connexion réseau sans fil.