

Pierre Guillaume

Gestion des connaissances dans une institution d'enseignement spécialisé: la formation comme point de départ

Résumé

C'est à travers le regard du formateur interne que nous verrons comment sont gérées les compétences et connaissances au sein d'une institution d'enseignement spécialisé, la Fondation de Verdeil.

Nous mettrons l'accent sur la formation et ses incidences pour aider à réguler le flux d'informations que reçoit tout nouveau collaborateur. Le formateur précisera la forme de ses interventions auprès des enseignants spécialisés et des responsables de structures.

Suite à une prise de distance et une analyse un peu plus critique, nous nous projetterons dans un futur proche avec quelques perspectives.

Zusammenfassung

Aus dem Blickwinkel des internen Bildungsbeauftragten wird gezeigt, wie die Fondation de Verdeil, eine sonderpädagogische Institution, Kompetenzen und Wissen verwaltet. Der Akzent wird auf die Wirkung von Bildung gesetzt, um neuen Mitarbeitenden zu helfen, mit der Informationsflut umzugehen. Der Bildungsbeauftragte schildert, wie er dies bei den Sonderschullehrpersonen und beim Kader angeht. Aus Distanz und aufgrund einer durchaus kritischen Analyse wirft er einen Blick in die nahe Zukunft und entwickelt Perspektiven, wie diese Arbeit weitergehen könnte.

La fondation en un coup d'œil

Ce sont plus de 270 employés, toutes professions confondues, avec de nombreux temps partiels. Plus de 1000 élèves dans les écoles et services (services éducatifs itinérants [SEI], services de soutien pédagogique spécialisé [SPS]) répartis principalement sur cinq villes du canton de Vaud, et ce dans 13 structures.

Ces chiffres montrent qu'il est vraiment indispensable d'avoir un dispositif de communication le plus clair et le plus précis possible. Pour une description détaillée du dispositif de communication au sein de l'institution, nous renvoyons le lecteur sur notre site internet sous <http://php.educanet2.ch/verdeil/spip.php?article143>.

1. Création d'une nouvelle fonction: formateur interne

Depuis l'été 2005, un nouveau poste a été créé au sein de notre fondation: formateur interne. Ce poste répondait à de vrais besoins. Il devait aider à résoudre des difficultés identifiées ou aider à avancer dans de nouveaux projets. En voici énumérés les principaux:

- Les responsables de structures n'avaient plus la disponibilité suffisante pour soutenir les nouveaux enseignants non formés à leur prise de fonction. Dès lors, ces derniers se retrouvaient livrés à eux-mêmes durant 2–3 ans avant d'effectuer leur formation à la HEP Vaud.
- Une nouvelle base de données se mettait en place, réalisée avec des compétences internes. Il fallait une personne expé-

mentée qui connaisse les besoins du responsable pour y intégrer la partie pédagogique.

- Plusieurs départs de responsables étaient prévus à plus ou moins brèves échéances. Cette fonction devenant de plus en plus complexe, une formation et un accompagnement devenaient indispensables.
- Il fallait harmoniser les pratiques d'évaluations au sein de la fondation.

Dès lors, le profil du poste ne pouvait correspondre qu'à une personne du sérail, ayant une grande expérience en tant qu'enseignant et responsable au sein de la fondation.

2. Formation de tous les nouveaux collaborateurs

Depuis deux ans, toute nouvelle personne engagée à la fondation de Verdeil reçoit une formation de base obligatoire, indépendamment de sa profession. En effet, il nous paraît indispensable que chacun connaisse le fonctionnement de l'institution avec ses valeurs et ses règles de fonctionnement et les attentes qui en découlent. Ces règles ne sont pas là pour réduire leur marge de manœuvre, mais au contraire pour pouvoir participer

plus rapidement et efficacement au « jeu de la communication ».

Dans ces moments de formation, nous devons être attentif à notre mode de présentation. Ainsi, le support PowerPoint utilisé permet une présentation très vivante, donnant l'impression d'une direction moderne, techniquement au point. Mais on risque aussi une mise à distance de ses interlocuteurs si ceux-ci nous perçoivent comme trop parfaits ou cachés derrière des effets techniques. Il appartient dès lors au présentateur de prendre le pas sur la machine et d'impliquer son auditoire.

Par choix, ce cours se donne dans les locaux de la direction à Lausanne. Cela permet de se connaître, de renforcer l'appartenance des structures extérieures à l'identité Verdeil. Lors de la pause, le personnel de la direction est présent. C'est l'occasion d'échanger, de mettre un visage sur des personnes que l'on a contactées ou contactera surtout par mail ou téléphone. Les futures relations professionnelles y gagneront certainement en qualité.

Durant cette formation, nous allons préciser l'utilisation d'educanet2 en nous attardant sur certains documents-clefs se trouvant dans sa partie classeur.



Figure 1
L'utilisation
d'educanet 2

3. Formation des enseignants

Pour les nouveaux enseignants, cette formation est plus conséquente. Cela permet d'approfondir le versant pédagogique et leur rôle de titulaire de classe. À partir de 11 domaines définis par la direction, nous présentons la forme que devront prendre les évaluations des compétences et connaissances des élèves tout au long de leur scolarité. Nous allons passer de canevas imposés tels que ceux qui sont utilisés pour la certification en fin d'année scolaire, à des exemples illustrant plutôt une démarche pédagogique. Nous soulignons le fait que la fondation va soutenir une variété d'options pédagogiques, seules garantes d'une réponse adéquate aux élèves en situation de handicap. Uniformisation, harmonisation, liberté de choix, nous naviguons à différents niveaux afin que chaque personne puisse trouver sa place d'enseignant à Verdeil.

Cette formation est également très interactive pour permettre aux enseignants qui le souhaitent d'exprimer des besoins plus personnalisés. Le formateur interne pourra y répondre dans un deuxième temps de manière individuelle. La forme la plus courante est l'analyse de pratique: temps de classe animé par l'enseignant ou le formateur, puis discussion.

Par la suite, il reste à disposition comme personne-ressource pour toute demande ponctuelle.

À la fin de ce module de formation, chaque enseignant repartira avec toute une série de ressources pédagogiques, dont il pourra disposer librement.

Au final, un petit sondage: 90% des participants étaient «très satisfaits» et 10% «satisfaits», 100% jugeaient cette formation «fort utile».

4. Responsable de structure:

une fonction au cœur du dispositif

Le responsable de structure doit gérer le flux montant et descendant des informations de sa structure vers la direction centralisée à Lausanne. Nous pouvons comparer son rôle à une «courroie de transmission» qui doit favoriser la coopération des professionnels de la gestion avec ceux de la pédagogie spéciale.

Les bases de données ont permis de diminuer ou simplifier certains actes répétitifs comme les statistiques scolaires que devaient auparavant remplir les enseignants. Les journées de présence des élèves ne doivent plus non plus être ressaisies par le personnel administratif, mais se fait maintenant par transfert du fichier reçu. Ceci est devenu possible grâce à l'évolution technologique qui a rapproché le monde pédagogique (Mac) de celui de l'administratif (PC) et la mise sur le marché de logiciels libres tels Open Office.

Mais il doit bien évidemment gérer de manière autonome sa communication au sein même de son équipe pluridisciplinaire. De simple responsable pédagogique, il est devenu un manager avec la nécessité d'avoir d'autres compétences à son actif, notamment de gestionnaire de l'information. C'est certainement lui qui souffre le plus de surinformation.

Illustrons nos propos par un exemple: *Un après-midi, il doit participer à un réseau à l'extérieur. À son retour, il devra mettre à jour et classer ses notes de séance. Mais des membres de son équipe l'attendent pour lui transmettre des informations qui toutes semblent importantes. Il verra sur son portable une dizaine d'appels en absence dont trois messages sur le répondeur. En relevant ses mails, il en verra une bonne dizaine qu'il devra gérer (répondre, transmettre, prendre note).*

Cette possibilité d'être toujours atteint, même de manière indirecte, génère un surplus de stress et de temps pour classer ces informations dont les ordres de priorité sont très divers. Certes, l'évolution des moyens de communication diminue le temps nécessaire pour le traitement technique d'une donnée, mais, à l'inverse, elle augmente le temps nécessaire pour sa gestion.

Par ailleurs, nous nous trouvons face à un paradoxe: la société évolue avec un recul de la culture imprimée au profit de la montée en puissance de l'audiovisuel et nous devons de plus en plus justifier nos prestations de manière classique, sous forme écrite. Ainsi, dans l'enseignement spécialisé, une (trop) forte tradition orale existait lors des colloques, synthèses, rencontres de parents, bilans de stage. Maintenant, tous ces moments doivent être formalisés sous forme écrite.

Pour le soutenir dans sa tâche future, tout nouveau responsable reçoit à son arrivée une formation de base de quatre jours et est ensuite coaché durant au moins une année par le formateur interne. On constate que tous les responsables font également appel à lui de manière ponctuelle pour avoir un avis extérieur non hiérarchisé dans une situation complexe, pour une délégation de tâches lors de «surmenage».

5. Un regard critique

Le dispositif présenté et les exemples donnés jusqu'à présent pourraient donner une image par trop idéalisée de l'utilisation des TIC à la fondation de Verdeil. Mais nous n'oublierons pas que la communication est avant tout un processus complexe qui fait intervenir des relations entre humains, fort heureusement d'ailleurs. Nous devons nous appuyer sur nos points forts, sur la motivation de certaines personnes pour, par effet de contagion, mobiliser des personnes plus en retrait.

Voici énumérés quelques points plus délicats et parfois récurrents:

- L'outil informatique n'est pas encore suffisamment banalisé chez certains utilisateurs. Son usage demande une perpétuelle remise en question, de la mobilité face aux nouveautés continues et nécessite du temps pour se tenir à jour.
- Il existe bien des théories pédagogiques, mais la pédagogie est avant tout une pratique et il est difficile de formaliser des savoirs actions, des savoir-faire souvent tacites. D'où une perte de substance mise à disposition de la communauté.
- Il est plus facile de se reposer sur la compétence d'une autre personne plutôt que de se l'approprier.
- Les rôles dans les équipes ne sont pas suffisamment habités. On constate un manque d'initiative ou à l'inverse un dépassement de prérogatives.
- Nous n'avons pas toujours les ressources et le temps nécessaires pour introduire des nouveautés qui ne nous paraissent a priori que des prolongements de pratiques existantes, et devons alors constater que les notions de base ne sont pas suffisamment solides.

- Les délégués informatiques de structures (DIS) doivent encore trop souvent intervenir sur la partie technique et pas assez au niveau des projets. On peine parfois à trouver des gens motivés pour cette fonction. De même ont-ils aussi toutes les compétences pour mener une formation d'adultes? La formation PressMÉTIC (personnes ressources Médias et TIC) à venir en 2009–2010 pourrait être une réponse intéressante.
- Les bases de données, les espaces collaboratifs, nécessitent des connexions avec mots de passe. Certains collaborateurs répugnent à leur utilisation, d'autant plus que leur besoin est occasionnel. Dès lors, une généralisation de ces pratiques devient aléatoire.

6. Quelques perspectives

- Quelques enseignants ont développé, sous diverses formes, une évaluation des compétences des élèves en informatique. Nous souhaitons généraliser et harmoniser ces pratiques en introduisant le B2i (brevet informatique et internet). Il devrait être une combinaison de connaissances, de capacités et d'attitudes à mobiliser dans des situations concrètes. L'usage des technologies fait par les élèves dans leur sphère privée est souvent éloigné des préoccupations scolaires. L'état des lieux de leurs compétences réelles grâce au B2i les rapprocherait d'une utilisation plus professionnelle et utile à leur «métier» d'élève.
- Nous allons compléter notre dispositif actuel de formation pour les nouveaux enseignants en l'ouvrant également aux remplaçants intervenants régulièrement en classe. Un nouveau module, sur le mode volontaire et participatif, se déroulerait sur cinq jours étalés sur une an-

née scolaire. En effet, indépendamment de sa formation, tout un monde envahit le nouvel enseignant: la dynamique d'une équipe pluridisciplinaire, la mise en place de projets pédagogiques individualisés et de classe, la découverte des formes diverses des difficultés des élèves (syndromes, handicaps) les évaluations intégrées, la communication avec les parents, etc.

- Pour sortir du risque existant de la solitude, cette formation serait donnée par des enseignants chevronnés, sous forme d'accompagnement et d'échange de pratique. Au final, il y aurait certainement une augmentation du travail coopératif.
- Ce n'est pas sans une certaine appréhension que nous voyons venir l'introduction du système d'information des établissements de formation SIEF¹ dans l'enseignement spécialisé. Nous restons bien sûr ouverts à une telle démarche et pouvons imaginer que la gestion purement administrative du dossier de l'élève ne posera pas trop de problème. Concernant le versant pédagogique, nous préconiserons plutôt de transférer les données nécessaires plutôt que l'utilisation d'un outil trop globalisant et forcément réducteur. En effet, nous défendrons la prise en compte de la diversité des élèves, des pratiques et des savoir-faire des différents acteurs pour garder la richesse de l'enseignement spécialisé et ainsi tenir compte au mieux de la réalité du terrain. La seule voie possible est donc l'harmonisation, car toute uniformisation crée des laissés-pour-compte allant à l'encontre de l'intégration.

¹ Le SIEF est un nouvel outil de gestion administrative introduit dans les établissements de formation du canton de Vaud.

En conclusion

Nous fêtons en cette année 2008–2009 les 50 ans de la fondation de Verdeil. «50 ans de raison d'être», tel est le slogan porteur choisi. C'est une occasion rêvée pour privilégier les pratiques, donner une visibilité aux acteurs du terrain qui se retrouveront ainsi en première ligne. L'occasion aussi de rencontres qui seront toutes fédératrices d'une appartenance, d'une culture Verdeil et de notre renforcement dans l'environnement qui nous entoure. Les TIC deviennent de manière naturelle ce qu'ils devraient toujours être: un support intégré au service de la communication.

Pierre Guillaume
Formateur interne
Fondation de Verdeil
Av. du Grey 38A
1000 Lausanne 22
pierre.guillaume@verdeil.ch



Référence et lien

Veya, J.-M. (2004). Facettes du dispositif de communication. Internet: <http://php.educanet2.ch/verdeil/spip.php?article143> [consulté le 2 juin 2008]

Einstein und Co.

Begabungs – und Begabtenförderung in der Schule

Tagung des Vereins heilpädagogisch tätiger Personen des Kantons Bern

Samstag, 8. November in Bern

Einstiegsreferat:

Joëlle Huser, Sekundarlehrerin phil. I, Studienleiterin der Diplomausbildung «Gifted Education Specialist» (ECHA, European Council of High Ability) an der PH Zentralschweiz, «**Klug, sensibel und kreativ – Wege im Umgang mit den hellen Köpfen in der Volksschule**»

Workshops

Workshop A

Kreatives Denken im Unterricht

Workshop B

Hochbegabung erkennen – darauf reagieren – spezielle Abklärung für Hochbegabte

Workshop C

Das Pull-Out-System als integrativer Bestandteil zur Förderung besonders begabter Kinder

Workshop D

Hochbegabt und dennoch Minderleister – was ist da los? nicht bei allen Schülern

Workshop E

Bildungslaufbahnen von hoch und durchschnittlich begabten FrühleserInnen und FrührechnerInnen sowie überdurchschnittlich begabte Lernende in der Berufsbildung

Workshop F

Hochbegabung – ein Fall für die Sonderpädagogik

Workshop G

Fantasie-Spiele

Workshop H

Besondere Begabungen in der Regelklasse integrieren – mit Compad! Methodische Hilfen zur Selbststeuerung des Lernprozesses

Workshop I

Integrative Förderformen – Binnendifferenzierung durch Projektarbeit, Compacting und Portfolio, Luzern

Weitere Hinweise und Anmeldeunterlagen:

www.vhl-be.ch oder vhl-be, André Lüthy, Sägemattstrasse 6A, 3123 Belp, 031 819 77 01