

# DÉVELOPPEMENT QUALITÉ

## Manuel d'élaboration des concepts d'action généraux

pour les services d'éducation et  
d'accueil pour enfants





# Manuel d'élaboration des concepts d'action généraux

## Auteurs

Michaela Hajszan & Martina Pfohl, Charlotte Bühler Institut

Claude Bodeving, Service National de la Jeunesse



## TABLE DES MATIÈRES

1. FONDEMENTS DE L'ÉLABORATION D'UN CONCEPT D'ACTION GÉNÉRAL .....	7
Définitions : vision, concept général, concept d'action général .....	7
Fondements de l'élaboration d'un concept d'action général .....	8
Cadre légal du concept d'action général et de l'assurance qualité .....	8
2. UTILITÉ DU CONCEPT D'ACTION GÉNÉRAL .....	10
Intérêt pour l'équipe de l'institution .....	10
Intérêt pour les enfants .....	10
Utilité pour les parents et les personnes intéressées .....	11
Utilité pour le gestionnaire .....	11
3. CONTRIBUTION DU CONCEPT D'ACTION GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT DE LA QUALITÉ .....	12
4. TÂCHES DE LA DIRECTION ET DU GESTIONNAIRE LORS DE L'ÉLABORATION D'UN CONCEPT D'ACTION GÉNÉRAL.....	14
Rôle de la direction de l'institution .....	14
Tâches du gestionnaire .....	16
5. CONTENUS ET DÉVELOPPEMENT D'UN CONCEPT D'ACTION GÉNÉRAL .....	17
Partie A : partie organisationnelle .....	17
Partie B : partie pédagogique .....	18
Partie C : Mentions légales et annexe .....	25
6. ÉTAPES DE L'ÉLABORATION DU CONCEPT D'ACTION GÉNÉRAL .....	26
7. MISE EN FORME DU CONCEPT D'ACTION GÉNÉRAL .....	30
8. MÉTHODES D'AIDE ET REMARQUES SUR L'ÉLABORATION DU CONCEPT D'ACTION GÉNÉRAL .....	32
9. RÉFÉRENCES ET SOURCES .....	36
10. ANNEXE .....	39
Lignes directrices pour l'élaboration des concepts d'action généraux .....	40
Modèles pour la méthode des six chapeaux .....	42
Exercice « Notre institution est REMARQUABLE, unique... » .....	45



## Préface

Avec les mesures d'assurance qualité de 2016, le centrage sur l'enfant adopté par la récente recherche sur l'enfance (image de l'enfant en tant qu'acteur compétent qui, en sa qualité de co-constructeur de ses connaissances et de son identité, contribue activement au façonnement tant de son propre processus éducatif que de la culture d'apprentissage) a été intégré à un cadre de référence national sur l'éducation non formelle. Les notions et concepts de l'éducation non formelle sont mis en avant en tant qu'éléments centraux du travail éducatif. Le cadre de référence expose tant les principes fondamentaux et les objectifs pédagogiques que les caractéristiques et les champs d'action de l'éducation non formelle. Il appartient aux services de l'éducation non formelle de mettre en œuvre les directives de ce cadre en fonction des conditions locales et régionales ainsi que des populations cibles et de reprendre les lignes directrices spécifiques à leurs organismes dans leurs concepts d'action généraux. Le cadre de référence sur l'éducation non formelle sert donc d'orientation et ne contient sciemment pas de détail concernant sa mise en œuvre. Le concept d'action général du service d'éducation et d'accueil pour enfants concerné constitue pour sa part une base de travail commune pour le personnel pédagogique et décrit la ou les vision(s) de l'institution, ses conditions structurelles, ses objectifs pédagogiques ainsi que ses méthodes et possibilités de mise en œuvre. C'est par lui que s'opère la mise en œuvre au niveau local du cadre de référence national: il fait partie intégrante du processus de développement de la qualité, est valide pendant trois ans et fait l'objet d'un suivi externe. Aux fins d'un développement systématique de la qualité, les structures de l'éducation non formelle sont des organisations apprenantes, c'est-à-dire que le gestionnaire et les personnel éducatif sont supposés prêts à concevoir les structures et processus de manière à offrir un espace à l'autocritique, aux stimulations extérieures, aux nouvelles perspectives et aux retours critiques, mais aussi à les accepter comme étant inhérents au développement de l'organisation. Les résultats de ces évaluations externes et internes doivent à leur tour permettre d'adapter le concept d'action général de l'institution.

En tant que deuxième cercle de qualité, les expériences tirées du développement de ces concepts d'action généraux et de leur mise en œuvre concrète sont ensuite utilisées lors de la révision ultérieure du cadre de référence national sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes et viennent ainsi appuyer le développement de la qualité au niveau national.

Pour soutenir la mise en œuvre du cadre de référence national aux niveaux local et régional et concevoir les mesures d'assurance qualité externe de la manière la plus objective et transparente possible, les lignes directrices pour l'élaboration des concepts d'action généraux font partie intégrante du cadre de référence national. Le présent document a pour objectif d'expliquer lesdites lignes directrices, rattachées au cadre de référence national sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes. Les différentes parties, l'utilité et les aspects individuels de la réalisation d'un concept d'action général y seront présentés. La publication a été prise en charge par le Charlotte Bühler Institut de Vienne et le Service national de la jeunesse.

Nous souhaitons aux institutions des discussions passionnantes et beaucoup de succès lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs concepts d'action généraux.





# 1. Fondements de l'élaboration d'un concept d'action général

En ayant une compréhension émancipée de leur rôle au sein de l'éducation non formelle et en se faisant une image moderne de l'enfant, les pédagogues prennent de plus en plus conscience de ce qu'est la bonne qualité pédagogique dans les institutions de l'éducation non formelle. Un concept d'action général qui répond au profil concret de l'institution concernée et est élaboré collectivement, en équipe, contribue à rendre les exigences et les caractéristiques de qualité transparentes et faciles à concevoir pour toutes les parties impliquées. Il s'agit d'un fondement essentiel du travail pédagogique de l'équipe, qui livre des informations sur l'institution dans son ensemble, ses conditions structurelles, ses objectifs pédagogiques ainsi que sa pratique pédagogique spécifique.

Le concept d'action général témoigne aussi du fait que les institutions de l'éducation non formelle sont des organisations apprenantes qui se trouvent continuellement dans un processus de changement et de perfectionnement de la qualité pédagogique.

## Définitions : vision, concept général, concept d'action général

Si ces trois expressions sont parfois utilisées comme synonymes, la terminologie suivante s'est imposée dans la littérature spécialisée<sup>1</sup> :

- Une **vision** (« Leitbild ») formule généralement les valeurs et principes fondamentaux auxquels une institution aspire. Elle souligne ce qu'une institution ou un organisme responsable a d'unique.
- Un **concept général** (« Konzept ») est l'un des fondements de la pratique éducative. Il ne donne cependant aucune indication quant aux étapes et mesures de mise en œuvre concrètes dans le quotidien pédagogique d'une institution. Il peut s'agir par exemple du cadre de référence national sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes<sup>2</sup> ou de concepts spécifiques à un organisme qui s'appliquent à toutes les institutions qui y sont rattachées.
- Un **concept d'action général**<sup>3</sup> (« Konzeption » ou « einrichtungsspezifisches Konzept ») décrit le point de départ, le parcours et l'objectif du travail pédagogique au sein d'une institution précise et s'entend comme une base contraignante pour le travail mené au sein de cette institution. Les processus pédagogiques qui y sont exposés permettent de mieux identifier et concevoir la mise en œuvre d'un concept (propre à un organisme), conformément à la vision et aux exigences légales. Un concept d'action général est à tout moment accessible à l'équipe de l'institution concernée, à l'organisme responsable, aux parents ainsi qu'aux partenaires externes.
- Les concepts propres à un organisme peuvent servir de cadre au concept d'action général de manière à ce que l'équipe de l'institution ne doive plus s'attacher qu'à la mise en œuvre concrète du concept dans le quotidien pédagogique et à sa description (voir chapitre 5 : tâches de la direction et du gestionnaire lors de l'élaboration d'un concept d'action général écrit).

1/ Krenz (2004)

2/ Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse (2017)

3/ L'expression est utilisée dans les mesures d'assurance qualité introduites avec la loi modifiée sur la jeunesse.

## Fondements de l'élaboration d'un concept d'action général

L'élaboration d'un concept d'action général doit impérativement s'appuyer sur les fondements suivants :

- le cadre de référence national sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes ;
- le cas échéant, la vision et / ou le concept propre à l'organisme ;
- le cas échéant, les concepts spéciaux sous-tendant le travail mené au sein d'une institution, par exemple la pédagogie Montessori ou Waldorf ;
- la littérature spécialisée.

## Cadre légal du concept d'action général et de l'assurance qualité

Les mesures d'assurance qualité introduites avec la loi modifiée sur la jeunesse de 2016 ont obligé les services d'éducation et d'accueil pour enfants à présenter un concept d'action général écrit. Conformément à ces prescriptions, le concept d'action général en vigueur pour trois ans contient<sup>4</sup> :

- une partie pédagogique décrivant les objectifs et les principes pédagogiques fondamentaux ;
- les mesures d'autoévaluation ;
- la définition des domaines dans lesquels sont mis au point des projets liés à l'assurance de la qualité pédagogique ;
- le plan de formation continue du personnel.

Ces différentes parties sont explicitées dans le présent document, en particulier dans le chapitre intitulé « Contenus et développement d'un concept d'action général / Partie B ».

Le concept d'action général s'appuie sur le cadre de référence national sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes. Il décrit les choix méthodologiques, les priorités et les moyens pédagogiques à mettre en œuvre au niveau local pour tendre vers chacun des objectifs fixés par le cadre de référence national<sup>5</sup>.

Les lignes directrices pour l'élaboration des concepts d'action généraux font partie intégrante du cadre de référence, au même titre que la description des objectifs généraux et des méthodes fondamentales de l'éducation non formelle. Ces lignes directrices (voir annexe) garantissent la meilleure continuité possible entre les concepts d'action généraux et le cadre de référence tout en laissant suffisamment d'espace pour adapter ces concepts d'action généraux tant aux concepts propres aux gestionnaires qu'aux conditions locales et régionales.

Toutes les mesures d'assurance qualité doivent appuyer le travail et le développement des services d'éducation et d'accueil pour enfants et perfectionner les concepts de l'éducation non formelle au niveau national. C'est la raison pour laquelle les mesures et instruments individuels ne doivent pas être considérés séparément, mais être étroitement reliés les uns aux autres. En tant que système, ils appuient le développement de l'organisation : le journal de bord est basé sur le concept d'action général. Les notes quotidiennes ou hebdomadaires peuvent et doivent servir à évaluer et perfectionner les concepts d'action généraux.

4/ Règlement grand-ducal du 27 juin 2016 concernant l'assurance de la qualité dans l'activité de l'assistance parentale, dans les services d'éducation et d'accueil pour enfants et dans les services pour jeunes

5/ Loi du 24 avril 2016 portant modification de la loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse (Art. 32)

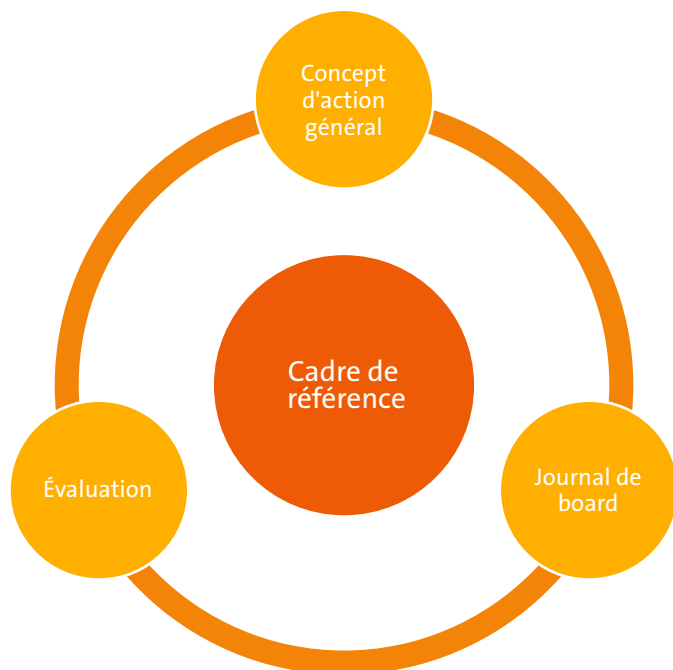


Image 1 : le cadre de référence sur l'éducation non formelle en tant qu'élément central des mesures de qualité

Après avoir été analysés par les agents régionaux jeunesse du Service national de la jeunesse, les concepts d'action généraux sont validés par le ministre compétent pour une durée de trois ans<sup>6</sup>.

L'analyse, l'évaluation et le développement des concepts d'action généraux et, donc, de l'orientation pédagogique permettront à leur tour de perfectionner le cadre de référence. L'assurance qualité instaurée par la loi constitue donc tant un appui à la qualité des SEA qu'une mesure de perfectionnement des concepts et mesures nationaux.

6/ Art. 35, Loi du 24 avril 2016 portant modification de la loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse

## 2. Utilité du concept d'action général

Il est important, dans le cadre du travail lié à un concept d'action général, d'être conscient de sa signification et de son intérêt pour le quotidien pédagogique de l'institution concernée ainsi que pour toutes les parties impliquées auxquelles il s'adresse.

### Intérêt pour l'équipe de l'institution

- Création d'une base professionnelle homogène à travers une réflexion commune sur l'image de l'enfant et de l'idée que les pédagogues se font de leur propre rôle
- Confrontation consciente aux différentes étapes de la mise en œuvre de l'orientation pédagogique sous-jacente, et en particulier aux principes éducatifs généraux et aux caractéristiques de l'éducation non formelle
- Prise de conscience vis-à-vis des forces et ressources de l'institution ainsi que de son possible besoin de développement
- Estime de soi et assurance vis-à-vis de l'extérieur
- Correctif en cas de conflits ou d'opinions divergentes au sein de l'équipe
- Aide à la remise en question individuelle du travail pédagogique (propre) en regard des objectifs convenus et de leurs caractéristiques
- Orientation pour les collègues externes si besoin de remplaçant(s)
- Processus d'initiation simplifié pour les nouveaux collègues et les stagiaires
- Simplification du travail intergroupes et / ou en milieu ouvert
- Argumentaire pour la direction de l'institution sur la façon dont l'institution peut être dirigée et représentée à l'extérieur
- Base pour la gestion de l'équipe (par exemple aide à l'orientation en cas de conflits ou indications concrètes pour le travail pédagogique spécifique au sein d'une institution)

### Intérêt pour les enfants

- Sécurité et continuité grâce à une base contraignante pour le travail pédagogique
- Haute qualité pédagogique à travers la réflexion, l'échange et la collaboration structurée de l'équipe et sa formation continue professionnelle
- Confrontation plus consciente de l'équipe à la réalité des enfants et planification appropriée de stimulations éducatives<sup>7</sup>
- Orientation ciblée des contenus éducatifs sur les intérêts, les besoins et les compétences des enfants
- Les enfants expérimentent la participation en contribuant à la création du concept d'action général : on peut par exemple leur demander ce qu'ils attendent de l'institution, à quoi ressemble leur école idéale, etc.
- Évite les coupures dans le parcours de développement et éducatif de l'enfant grâce aux coopérations et aux partenariats éducatifs

7/ Weber & Herrmann (2005b)

## Utilité pour les parents et les personnes intéressées

- Informations sur l'institution, son profil et ses axes prioritaires ainsi que sur la manière dont on y travaille<sup>8</sup>
- Explication du profil unique de cette institution
- Témoin de l'ouverture vers l'extérieur et de la disposition de l'équipe à communiquer et à coopérer avec les familles et d'autres partenaires éducatifs
- Aide à l'argumentation, à la décision et à la comparaison pour les parents devant choisir une structure
- Possibilités de participation au processus d'élaboration de concepts d'action généraux pour les représentants des parents<sup>9</sup>
- Aide les parents à s'identifier à l'institution que fréquente leur enfant

8/ Les concepts d'action généraux doivent être accessibles au public : « Le concept d'action général du service d'éducation et d'accueil pour enfants... sont rendus publics par le portail édité par le ministre... » (Loi du 24 avril 2016 portant modification de la loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse / Art.32(3))

9/ Weber & Herrmann (2005b)

## Utilité pour le gestionnaire

- Présentation au public du profil individuel et du travail professionnel du gestionnaire et de son / ses institution(s) pour renforcer sa compétitivité
- Contribue à informer et, donc, à satisfaire les parents ou clients
- Développement de la qualité et garantie de normes de qualité élevées
- Charge moindre grâce à plus d'autorégulation ainsi qu'au travail structuré, réfléchi et ciblé des collaborateurs
- Recul du taux de rotation du personnel grâce à l'accompagnement professionnel des collaborateurs<sup>10</sup>
- Renforcement de la confiance du gestionnaire dans les compétences de la direction et de l'équipe
- Vue d'ensemble des forces et de l'éventuel besoin en formation continue de la direction et / ou de l'équipe
- Reconnaissance en tant qu'employeur soucieux de la qualité et orienté sur ses collaborateurs
- Informations et aide à la décision pour les nouveaux pédagogues
- Les collaborateurs s'identifient davantage à l'organisme

10/ Weber & Herrmann (2005b)

**Un concept d'action général sous-tend et représente le travail pédagogique d'un service d'éducation et d'accueil pour enfants. Son but est de montrer [à l'équipe et] aux personnes extérieures comment on travaille au sein de cette institution.<sup>11</sup>**

11/ Erath (2002, S.14)

### 3. Contribution du concept d'action général au développement de la qualité

La réalisation d'une **analyse de situation** minutieuse au début du processus d'élaboration du concept d'action général et la mise au point collective d'**objectifs de qualité** sont de premières étapes clés du développement de la qualité.

L'équipe de l'institution établit par ailleurs des **critères concrets pour assurer la réalisation et le suivi de ces objectifs de qualité**. Des affirmations claires et concrètes permettent de concevoir et contrôler leur mise en œuvre au quotidien, par exemple : « *Nous favorisons l'assimilation du langage en discutant quotidiennement avec chaque enfant, en lui proposant des jeux linguistiques pendant les routines de soins quotidiennes, en l'encourageant à raconter des choses et en accordant du temps aux discussions, quelles que soient les stimulations éducatives planifiées. Nous avons à cœur d'écouter attentivement les récits et les demandes des enfants sans les faire attendre.* »

Au sens de l'assurance qualité, il est important de contrôler ce qui a déjà été réalisé jusqu'à présent et ce qui peut encore être développé. La remise en question continue du quotidien éducatif indique à tous les membres de l'équipe si et comment les exigences de qualité formulées dans le concept d'action général sont effectivement mises en œuvre dans le travail éducatif quotidien et où il y a encore un besoin de développement.

Un examen critique annuel ou occasionnel du concept d'action général offre un **rempart contre la stagnation**. Il permet d'éviter que des contenus ou thématiques depuis longtemps obsolètes influencent le quotidien pédagogique, voire fassent obstacle à de possibles ou urgents développements de la qualité. Il peut par ailleurs mener à un élargissement du concept d'action général et à la planification de nouvelles offres éducatives. Les priorités évoluent au fil du temps : ainsi, certains objectifs et axes mis à l'avant-plan lors de l'ouverture d'un nouveau groupe ou de la mise en œuvre de nouvelles méthodes pédagogiques peuvent perdre de leur pertinence après quelques années. Les réflexions et étapes de mise en œuvre qui étaient par exemple judicieuses pour l'instauration de repas de type buffet sont obsolètes à partir du moment où les règles et processus qui y sont liés sont intégrés dans le quotidien et appliqués naturellement par les enfants et l'équipe. Les prochaines étapes du développement de la qualité peuvent désormais être élaborées, par exemple la hausse de la participation et de l'autonomie des enfants dans l'organisation des repas.

Être conscient des axes prioritaires et des besoins propres à l'institution et éviter de se laisser écraser par les attentes sociales et exigences extérieures sans cesse changeantes est tout aussi important que le développement continu de la qualité. Il faut trouver un **équilibre** entre les objectifs dûment fondés propres à l'institution et les thématiques ou exigences du moment.

Le concept d'action général est aussi utilisé aux fins de l'**évaluation de la qualité pédagogique par des personnes externes**. Des collaborateurs spécialement formés du Service national de la jeunesse (qu'on appelle les « agents régionaux jeunesse ») sont ainsi chargés d'analyser les concepts d'action généraux et leur mise en œuvre<sup>12</sup>. Pour ce faire, ils s'appuient sur des descriptions pratiques du quotidien portant sur les stimulations éducatives, l'offre de matériel ou l'aménagement de l'espace, par exemple : « *Pendant les jeux, nous observons le développement des compétences individuelles de motricité fine et les encourageons notamment en proposant des puzzles de différents degrés de difficulté, des perles de différentes tailles, des couverts adaptés aux jeunes enfants, des vêtements de poupée présentant des fermetures diverses telles que des boutons simples, des boutons*

12/ Art 31 / Loi du 24 avril 2016 portant modification de la loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse : « a) d'analyser les concepts d'action généraux prévus à l'article 32 par rapport au cadre de référence, b) de vérifier l'adéquation de la pratique éducative avec les concepts d'action généraux en suivant des procédures préétablies »

*poussoirs, des cordons, etc. Ce faisant, nous cherchons à nous adapter aux intérêts et préférences des enfants et à éveiller leur curiosité grâce à de nouvelles stimulations pour des choses qu'ils ne connaissent pas ou qui les mettent au défi »*

Conformément à la nouvelle loi sur la jeunesse, la description de la mise en œuvre doit impérativement se faire à l'aide d'un journal de bord. Les notes sur les activités régulières, les projets, les espaces fonctionnels, les partenariats externes, etc., y reflètent la mise en œuvre concrète du concept d'action général dans un maximum de domaines<sup>13</sup>. Des discussions complémentaires avec les agents régionaux, des évaluations internes ou encore des rapports annuels peuvent venir s'ajouter au journal de bord.

13/ Art.32 (2) : « tenir un journal de bord qui reflète la mise en œuvre du concept d'action général. Le journal de bord regroupe les informations concernant la répartition des tâches au sein du service, le règlement d'ordre intérieur et documente les activités du service. »

## 4. Tâches de la direction et du gestionnaire lors de l'élaboration d'un concept d'action général

La fonction de structuration et de soutien incombant à la direction de l'institution ainsi qu'au gestionnaire est un facteur important de la réussite de l'élaboration du concept d'action général et de la qualité du produit qui en découle.

### Rôle de la direction de l'institution

En principe, le contenu d'un concept d'action général doit toujours être élaboré par l'équipe (centrale) d'une institution, chaperonnée par la direction. En plus de demander beaucoup de temps et de travail, les discussions et les réflexions sur les éléments clés et la mise au point d'approches pédagogiques concordantes constituent aussi un défi de taille pour la cohésion de l'équipe et sa capacité à coopérer ainsi que pour les qualités de gestion d'équipe de la direction. Il peut parfois être difficile de trouver l'équilibre entre la sensibilité à l'égard des interprétations individuelles et l'acceptation de la pratique pédagogique exercée jusqu'à maintenant, d'une part, et l'élaboration d'une (nouvelle) base collective solide d'un profil distinct de l'institution, de l'autre. Il ne faut, en particulier, pas sous-estimer et négliger l'importance de se confronter aux principes éducatifs généraux et aux caractéristiques de l'éducation non formelle. La direction de l'institution peut soutenir ce processus grâce à la façon suivante.

- **Organisation et structuration** : Il est important, au début de l'élaboration du concept d'action général, de dresser la liste des ressources déjà disponibles. Pratiquement toutes les institutions disposent de différents documents écrits et informations qui peuvent servir de point de départ à leur nouveau concept d'action général. Les réflexions préparatoires de la direction portent pour l'essentiel sur la définition d'un délai adapté, la transmission complète et en temps utile des informations, la préparation de locaux appropriés permettant de travailler dans le calme, la mise à disposition d'ouvrages spécialisés récents ainsi que de matériel diversifié (tableau à feuilles, feutres, panneaux d'affichage disponibles pour toute la durée de l'élaboration du concept d'action général, classeurs, ordinateur et, en particulier pour les grandes équipes, projecteur pour faciliter le travail collectif sur les textes en cours d'élaboration, etc.). Plus l'équipe est grande, plus la fonction structurante de la direction de l'institution, en charge de fixer les priorités et de prendre les décisions définitives, est importante.
- **Création et accompagnement d'une atmosphère de travail détendue** : Cela suppose notamment d'élaborer des règles pour une collaboration durable et fructueuse au sein de l'équipe ainsi qu'un calendrier offrant à tous les membres de l'équipe suffisamment de possibilités d'exposer leurs réflexions et opinions tout en garantissant un travail orienté sur les objectifs. La direction est chargée de mener et / ou animer les discussions et veille à donner des retours constructifs et respectueux. En montrant qu'elle se tient à disposition pour répondre aux questions y compris en dehors des heures dédiées à l'élaboration du concept d'action général, la direction réduit le stress et le surmenage de son équipe.
- **Analyse factuelle de la situation de départ de l'équipe** : Pour prémunir l'équipe contre les déceptions, le surmenage et les attentes irréalistes, plusieurs facteurs doivent être examinés au préalable : quelles sont les expériences de l'équipe en matière de réflexion collective, d'élaboration de thématiques spécifiques et de confrontation à des questionnements théoriques ? À quelles attentes, craintes et réserves faut-il s'attendre de la part des différents membres



de l'équipe ? Quelles compétences et connaissances préalables, pouvant être utiles à la création du concept d'action général, les membres de l'équipe apportent-ils ?.

- **Soutien à la motivation, à l'enthousiasme et à la persévérance** : Lors du processus d'élaboration du concept d'action général, la motivation des membres de l'équipe et la progression du travail connaissent des hauts et des bas. La direction doit faire preuve de grandes compétences pour aider son personnel à maintenir le cap. De petites étapes de travail progressives, une répartition claire des tâches ainsi que la prise en considération des compétences individuelles des différents membres de l'équipe contribuent à réduire surmenage, démotivation et stagnations du processus. La reconnaissance, les compliments objectifs et les retours sur les prestations individuelles transmettent un sentiment de respect et d'estime. Prévoir de brèves pauses intermédiaires, célébrer les petits succès et temps forts mais aussi reconnaître les moments de stagnation ou les creux sont autant d'éléments qui favorisent la cohésion au sein de l'équipe et lui permettent de mieux s'identifier au produit réalisé collectivement.
- **Connaissance des possibles pierres d'achoppement dans les processus de l'équipe et de travail** : Les refus, la résistance, les peurs, les attentes irréalistes, les divers niveaux de qualification, de connaissances techniques, d'expériences professionnelles et individuelles des différents membres de l'équipe, de même que les orientations pédagogiques divergentes et les interprétations variables du cadre de référence de l'éducation non formelle qu'elles supposent mettent au défi les compétences de médiation de la direction. Une observation attentive du travail de l'équipe permet de détecter à temps les conflits (larvés) ou animosités au sein de celle-ci, d'en parler directement et de régler la situation avec l'objectivité et le professionnalisme requis.

Une étude allemande sur la gestion des programmes éducatifs, menée sous la direction de Susanne Viernickel, a défini quatre types d'équipe différents, qui se distinguent essentiellement par leur orientation pédagogique et leur disposition à remettre les choses en question. Ces résultats peuvent montrer aux membres de la direction à quoi prêter attention dans les discussions en équipe et comment soutenir les remises en question des processus pédagogiques<sup>14</sup>

- **Recours opportun à un soutien professionnel** : L'observation attentive des processus de de travail aide à comprendre quand il est judicieux voire nécessaire de faire appel à une aide professionnelle (telle qu'une supervision ou une médiation) afin de résoudre des différends, des situations de concurrence ou des conflits au sein de l'équipe. Le recours à des experts de l'élaboration de concepts d'action généraux ou de thématiques spécifiques telles que la mise en œuvre du cadre de référence national sur l'éducation non formelle ou l'accompagnement des processus de transition peut considérablement faire avancer le travail sur le concept et en améliorer la qualité.

14/ Nentwig-Gesemann & Nicolai (o.J.) ; Viernickel, Nentwig-Gesemann, Nicolai, Schwarz & Zenker (2013)

## Tâches du gestionnaire

Le succès du travail mené sur le concept d'action général dépend aussi de la prise de responsabilités et de l'implication du gestionnaire. Le soutien de ce dernier est indispensable pour la direction. Le gestionnaire doit être au fait des prescriptions et exigences légales, transmettre les informations immédiatement et dans leur intégralité, se fier aux compétences et aux qualités de la direction et œuvrer à la mise à disposition des ressources nécessaires, telles que des heures de service supplémentaires. Il doit être un interlocuteur disponible et apporter son aide en cas de besoin, par exemple en étant en contact avec la commune, en assurant des possibilités de formation continue, en mettant du personnel spécialisé à disposition, en informant les parents, etc.

Une façon très efficace d'appuyer le processus d'élaboration d'un concept d'action général pour toutes les institutions d'un gestionnaire précis est de préparer un concept général propre audit gestionnaire, fondé sur le cadre de référence sur l'éducation non formelle ainsi que sur la vision et les axes prioritaires qui lui sont propres. Les équipes peuvent s'appuyer sur ce concept pour élaborer et ancrer les spécificités, les accords et les accords de leur institution, la mise en œuvre pratique et l'organisation du quotidien au sein de celle-ci, ses caractéristiques au niveau de la réalisation des objectifs, etc. L'avantage pour les deux parties est une certaine homogénéité des concepts d'action généraux ainsi que l'économie de temps offerte par la structure déjà en place et / ou le contenu proposé. Le gestionnaire peut préparer pour ses institutions des documents de soutien ainsi que des offres de formation continue reposant sur une base professionnelle commune. Une présentation homogène (mise en page, contenu, site web, etc.) des concepts d'action généraux renforce par ailleurs l'identité visuelle et le travail de relations publiques d'un gestionnaire

# 5. Contenus et développement d'un concept d'action général

Les contenus suivants doivent être thématisés dans chaque concept d'action général. La division proposée, élaborée en collaboration avec des représentants de différentes institutions luxembourgeoises, ne prétend pas être exhaustive et ne doit pas nécessairement être reprise exactement sous cette forme. Chaque institution doit thématiser, vérifier et, le cas échéant, compléter chaque contenu proposé conformément à ses axes prioritaires et offres propres.

## 1. Introduction :

Mots d'accueil de la direction de l'institution, du gestionnaire, éventuellement d'un représentant de la commune, introduction générale sur les raisons de l'élaboration d'un concept d'action général, etc.

## Partie A : partie organisationnelle

Cette partie couvre la description des aspects organisationnels et administratifs ainsi que les informations spécifiques aux institutions qui sont pertinentes pour tous les parents.

## 2. Administration :

Informations sur le gestionnaire, la forme juridique de l'institution, etc.

## 3. Organisation propre à l'institution :

- Présentation et description de l'institution, des environs et de la région, des locaux (salles de groupe, salles ou espaces fonctionnels, terrain extérieur), etc.
- Accessibilité et interlocuteurs
- Heures d'ouverture, règlements en matière de vacances
- Nombre et structure des groupes
- Situation et domaines de compétences du personnel
- Organisation de la journée, routines de soins, heures pour déposer et venir chercher les enfants, heures creuses, etc.
- Informations sur les repas (menu, origine des aliments, respect des besoins ou règles de chacun – allergies, repas végétariens ou sans porc –, échanges avec les parents sur ce que mangent et boivent les jeunes enfants, etc.)
- Règlement d'ordre intérieur, autres règles importantes, règles en cas de maladie
- Coopération avec les parents
- Coopération avec les partenaires éducatifs externes ainsi qu'avec d'autres institutions (d'éducation)

## Partie B : partie pédagogique

Les thématiques et contenus pédagogiques du concept d'action général sont prioritairement fondés sur le cadre de référence sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes ainsi que sur les concepts propres au gestionnaire. La partie pédagogique s'adresse principalement au personnel pédagogique ainsi qu'au gestionnaire. Elle permet aussi au législateur de comprendre et évaluer la façon dont l'orientation pédagogique et les champs d'action issus du cadre de référence sur l'éducation non formelle sont mis en œuvre. Mais les contenus pédagogiques peuvent aussi être utiles aux parents et doivent donc leur être rendus accessibles.

### 4. Tâches des services de l'éducation non formelle :

- Tâches et fonctions des services de l'éducation non formelle et compréhension professionnelle du rôle qui leur revient, par exemple orientation sur les compétences et les ressources, droit à une éducation complète, etc.
- Signification du cadre de référence sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes
- Le cas échéant, description d'un concept ou d'une approche spécifique de l'institution, par exemple Montessori, Reggio, travail en milieu ouvert, axes prioritaires individuels de l'institution, par exemple un organisme confessionnel, institution privée, institution d'entreprise, etc.

### 5. Mise en œuvre de l'orientation pédagogique :

L'orientation pédagogique englobe les idées et valeurs qui déterminent et influencent l'action pédagogique et toutes les interactions au sein du service. Celles-ci sont formulées en détail dans le cadre de référence sur l'éducation non formelle. Décrire la façon dont elles sont mises en œuvre au sein du service concerné est l'une des principales tâches du concept d'action général.

Pendant l'élaboration de ce dernier, il est important de planifier suffisamment de temps pour discuter en détail des termes techniques, tels que participation ou co-construction. Cette phase de travail est indispensable pour clarifier les différents accès des membres individuels de l'équipe et développer une compréhension commune des positions pédagogiques et de leur mise en œuvre dans le quotidien éducatif. Outre les explications théoriques, des exemples pratiques liés à l'institution doivent également être intégrés à tout concept d'action général.

Les aspects suivants de l'orientation pédagogique doivent être thématiques :

- **Image de l'enfant / du jeune**, par exemple les enfants et les jeunes en tant qu'individus compétents et co-constructeurs de leur éducation, droits des enfants et des jeunes, etc.
- **Compréhension que les pédagogues ont de leur rôle**<sup>15</sup>, par exemple leur disposition à remettre en question leur propre parcours éducatif, leurs propres valeurs et idées ainsi qu'à apprendre tout au long de la vie, le fait d'être conscient de son image de modèle et de son importance en tant que partenaire de lien et de conflit, la bonne connaissance de son rôle dans les processus éducatifs co-constructifs et dans le cadre des coopérations avec les parents et les partenaires éducatifs externes, etc.
- **Conception de l'éducation**, par exemple des déclarations sur le jeu en tant que principale forme d'apprentissage, sur l'apprentissage (programmes et offres, environnement), sur le soutien aux compétences, etc
- **Principes éducatifs généraux** : individualisation et différenciation, diversité, inclusion<sup>16</sup> et multilinguisme<sup>17</sup>

15/ Voir aussi : Die pädagogische Haltung, Service national de la jeunesse (2016a)

16/ Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse (2014) ; Service National de la Jeunesse (2015a) ; Service National de la Jeunesse (2015b)

17/ Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse (2015)

- **Caractéristiques de l'éducation non formelle** : Choix volontaire, ouverture, participation<sup>18</sup>, orientation vers la personne, apprentissage par l'exploration, orientation vers le processus, apprentissage en partenariat, relation et dialogue, autonomie et efficacité personnelle (voir cadre de référence, chapitre « Caractéristiques de l'éducation non formelle »).

Un exemple sur l'inclusion : *« Les offres de notre institution s'adressent de manière égale à tous les enfants et familles. À travers une pédagogie qui tient compte des préjugés, nous tâchons de répondre autant que possible aux besoins de groupes hétérogènes et de percevoir les enfants ainsi que leur famille dans toute leur diversité. Nous sommes conscients que l'inclusion vécue constitue un défi de tous les jours et requiert une remise en question individuelle et collective continue. Nous savons que des interactions dépourvues de préjugés sont impossibles, mais nous nous attachons à remettre en question les valeurs et normes qui influencent nos actions de façon critique et, ainsi, à satisfaire aux exigences d'une pédagogie qui tient compte des préjugés. Notre institution pratique déjà l'inclusion de la manière suivante :*

- *Réflexions et échanges continus en équipe sur les valeurs que nous avons assimilées, acceptées ou rejetées au cours de notre vie. Nous voulons ainsi mieux découvrir les points communs et les différences au sein de l'équipe et trouver ce qui nous unit pour former une nouvelle base de travail.*
- *Nous mettons notamment en œuvre nos valeurs communes à travers une pédagogie soucieuse de l'égalité entre les sexes. Nous examinons où, à quoi et avec quoi les filles et les garçons jouent, quelles offres ils utilisent, quelles sont les exceptions, etc., et nous demandons comment élargir les univers d'expérience de tous les enfants sans attribuer ou réprouver des rôles spécifiques aux hommes ou aux femmes*
- *Quotidiennement, nous examinons dans notre institution comment l'inclusion est mise en œuvre auprès des collègues, des parents et des enfants. Les exemples correspondants sont documentés pour inspirer l'équipe et utilisés comme point de départ pour d'autres stimulations éducatives.*
- *Nous nous confrontons de manière critique aux messages discriminatoires véhiculés par les différents moyens éducatifs, tels que les albums illustrés, les images et affiches, la conception d'objets du quotidien, les personnages de jeu, les accessoires, etc. Notre objectif est d'éviter dans une large mesure la marginalisation, le dénigrement ou le mépris d'autres langues, cultures ou concepts de vie, ou de les mettre en évidence pour sensibiliser. »*

## 6. Pratique pédagogique

Cette partie est notamment dédiée aux conditions-cadres des processus éducatifs, aux contenus des champs d'action ainsi qu'à leur importance dans le développement et l'éducation des enfants, à l'organisation concrète du quotidien éducatif ainsi qu'à l'application de méthodes choisies. Elle explique COMMENT l'orientation pédagogique est mise en œuvre dans la pratique, en fonction des conditions propres à l'institution – au quotidien, dans le cadre d'interactions et offres éducatives, lors de l'aménagement de l'espace et du choix du matériel, etc. Elle aborde également l'accompagnement des transitions.

Les **conditions-cadres des processus éducatifs** sont toujours déterminées en partie par la situation propre à l'institution, par la direction de celle-ci ainsi que par le gestionnaire. Le concept d'action général s'appuie par exemple sur le niveau de qualité actuel pour décrire l'utilisation qui est faite de l'environnement et du matériel disponible et les étapes prévues du développement de la qualité.

Un exemple pourrait être : *« Pour offrir aux enfants des possibilités de mouvement optimales, nous œuvrons à étendre la surface de jeu et à améliorer l'utilisation de l'espace. Lors de l'acquisition de tables et sièges, nous veillons à ce*

*que les enfants puissent eux-mêmes les transporter et les utiliser de diverses manières. Pour inciter les enfants à utiliser le petit mobilier de manière créative, nous jouerons davantage AVEC eux et reprendrons leurs idées et stimulations. Pendant l'année de travail, nous conviendrons avec les enfants de règles sur l'utilisation du mobilier et les ancrerons dans le quotidien. À travers des observations et notes continues, nous pouvons offrir des stimulations éducatives approfondies et, le cas échéant, procéder aux adaptations nécessaires dans l'organisation de la journée. L'axe prioritaire de cette année sera examiné dans le détail et les changements nécessaires convenus au cours de réunions régulières de l'équipe. Le renforcement de l'envie de bouger et de l'autonomie des enfants sera un indicateur de la pérennité de ces changements : ceux-ci n'attendent, par exemple, plus d'être incités à jouer par les pédagogues, mais planifient et mettent en œuvre des processus de jeu de leur propre initiative, ils utiliseront de plus en plus souvent du matériel non structuré et non spécifique (y compris à l'extérieur), se plaindront moins de l'ennui et transposeront leurs expériences dans leur quotidien familial. »*

Font partie des conditions-cadres des processus éducatifs :

- les **locaux**, les espaces intérieurs et extérieurs, l'aménagement de l'espace, la promotion de la détente et du bien-être, la possibilité de se retirer sans être dérangé, les possibilités de mouvement, le soutien aux processus d'apprentissage, etc. ;
- les **matériaux de jeu et d'apprentissage**, les offres et possibilités de faire des expériences dans tous les champs d'action (littérature, musique, activité physique, art et culture, sciences naturelles, etc.)
- l'**organisation** de la journée, les heures auxquelles les enfants arrivent et repartent, les règles des repas (par exemple : buffet, repas en commun en tant qu'expérience sociale et agréable, consommation attentive et respectueuse des produits alimentaires, apprentissage et ancrage de la culture de la table au quotidien), la description détaillée des routines de soins et de leur signification en tant que situation éducative, le calme et le sommeil, le temps libre, les devoirs, etc.
- l'**environnement (d'apprentissage) social**, par exemple une atmosphère de confiance et d'acceptation, des déclarations sur la structure du groupe, par exemple sur la diversité d'âges et sa signification pédagogique, etc.

**Champs d'action de l'éducation non formelle** : La description des champs d'action individuels constitue un défi de taille lors de la rédaction d'un concept d'action général. Tous les champs d'action étant imbriqués les uns dans les autres et en incluant les différents aspects de l'orientation pédagogique, définir les principaux aspects d'un domaine particulier n'est pas chose aisée. Pour l'élaboration et la réflexion de l'équipe, il peut être utile de recourir à des « cartes heuristiques ». L'idée est de noter dans un premier temps, à partir d'un champ d'action, les liens avec les autres domaines et la mise en œuvre des principes éducatifs généraux et des caractéristiques de l'éducation non formelle qui y correspondent, puis d'ajouter des exemples tirés du quotidien, des axes prioritaires spécifiques, etc. Ces cartes heuristiques permettent de déduire les principaux aspects de chaque champ d'action et les interrelations correspondantes, qui peuvent ensuite être reprises de façon exemplaire de manière structurée dans le concept d'action général.



Image 2. Exemple carte heuristique. Organisation des repas

Les aspects concernant l'aménagement des repas se trouvent par exemple, dans tous les champs d'action du cadre de référence et peuvent être liés directement aux principes et caractéristiques de l'éducation non formelle. Y sont liés en premier lieu peut-être le champ d'action « mouvement, conscience du corps et santé » et l'organisation de la journée. La qualité pédagogique se montre toutefois par les interconnexions de tous les champs d'action et par la mise en relation avec les aspects de l'orientation pédagogique.

Pour tous les champs d'action, les exemples de mise en œuvre pratique, de projets, de méthodes, de matériel et d'utilisation de l'espace complètent et illustrent les explications théoriques sur les différentes thématiques. Le concept d'action général doit expliquer comment ou grâce à quoi les processus éducatifs individuels de l'enfant sont accompagnés et encouragés. La description du niveau de qualité actuel et des modifications visées clarifie les efforts déployés par l'équipe en faveur d'un développement continu de la qualité. Le cas échéant, la description des spécificités individuelles d'une institution (telles que des axes prioritaires artistiques ou sportifs selon un concept spécifique) vient compléter les explications portant sur les champs d'action.

Dans le domaine de la petite enfance surtout, les objectifs et méthodes d'une éducation plurilingue, adaptée à l'enfant, doivent également être thématiques dans le concept d'action général (voir aussi les lignes directrices du cadre de référence publiées à ce sujet<sup>19</sup> et le concept sur l'éducation plurilingue du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse<sup>20</sup>).

Le cadre de référence sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes décrit les champs d'action suivants :

- Sentiments et relations sociales
- Valeurs, participation, démocratie
- Langue, communication, médias
- Esthétique, créativité, art
- Mouvement, conscience du corps et santé
- Sciences naturelles, techniques

**L'observation et la documentation** de ce qu'il se passe dans le groupe et des processus éducatifs des enfants forment le fondement de la pratique pédagogique. Une observation et une documentation systématiques et continues sont nécessaires pour pouvoir évaluer valablement les besoins, les conditions d'apprentissage et le niveau de développement des enfants et planifier des stimulations et des offres pédagogiques adaptées à ce développement. Outre l'observation du quotidien, l'observation ciblée fait partie intégrante du travail éducatif au sein des institutions de l'éducation non formelle et représente une tâche centrale des pédagogues. Ils ont pour ce faire différents processus publiés et mis en œuvre à leur disposition, tels que des portfolios, des fiches de développement, des histoires d'éducation et d'apprentissage, etc.

Le concept d'action général livre des informations sur l'importance et l'utilité d'observer et documenter de manière systématique ce que font les enfants et le groupe ainsi que sur les processus mis en application dans l'institution concernée. Les résultats qui en découlent viennent alimenter directement le processus de travail lié à l'élaboration du concept d'action général et permettent de vérifier les déclarations et exigences de qualité formulées dans ledit concept sur la toile de fond de la pratique quotidienne.

**L'accompagnement des transitions** porte sur l'organisation commune et harmonisée des phases de transition du processus éducatif (entrée dans une institution de l'éducation non formelle<sup>21</sup>, entrée à l'école, changement d'institution, etc.) par les spécialistes de toutes les institutions impliquées ainsi que par les parents<sup>22</sup>

Les aspects suivants doivent être thématiques dans le concept d'action général :

- familiarisation des enfants au sein de l'institution de l'éducation non formelle, information et accompagnement des parents, concept de familiarisation guidant le travail mené au sein de l'institution, possibilité de familiarisation progressive et d'une durée d'acclimatation individuelle, etc. ;

19/ Cadre de référence : « lignes directrices pour le développement et le soutien des compétences linguistiques »

20/ Sprache und Sprachen in der frühen Kindheit. Konzept früher sprachlicher Bildung im luxemburgischen Kontext. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse (2016).

21/ Voir Service National de la Jeunesse (2016b)

22/ Voir Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (2013)



- renforcement des compétences de transition des enfants, telles que la gestion du stress, la résilience, l'aptitude à résoudre des problèmes, etc. ;
- le cas échéant, accompagnement de la transition vers une ou plusieurs nouvelles institutions éducatives et coopérations éducatives dans le cadre de l'accompagnement des transitions, par exemple collaboration avec l'école, visites réciproques, offres communes pour les parents, harmonisation des processus éducatifs pour permettre aux enfants de construire des liens entre eux, etc.

## 7. Partenariats éducatifs

Concernant les différents partenaires éducatifs, le concept d'action général doit notamment établir quels contacts existent déjà, sous quelle forme et sur quelles réflexions pédagogiques ils s'appuient, quels contacts pourraient être développés et / ou ravivés, de quelle manière l'institution et les enfants profitent de la coopération avec les partenaires éducatifs, etc.

**Partenariat éducatif avec les parents** : Les membres de la direction ainsi que les pédagogues sont responsables des conditions-cadres du partenariat éducatif avec les parents. Le respect et la reconnaissance des parents en tant que principales personnes de référence de leurs enfants constituent le fondement d'une coopération réussie. L'équipe doit s'entendre sur le rôle des parents / familles, l'orientation pédagogique vis-à-vis de la collaboration avec les parents, les offres proposées à ces derniers ainsi que les formes concrètes de partenariat éducatif (par exemple dans le cadre de familiarisation, de l'accompagnement des transitions, des discussions sur le développement, de l'information, des possibilités de participation à l'action du groupe ou au sein de l'institution, par exemple via des conseils de parents ou une représentation, etc.). Ces informations doivent aussi figurer dans le concept d'action général. Les parents doivent être traités avec respect et de manière non discriminatoire (informations en plusieurs langues, utilisation de formulations épiciènes qui s'adressent aux mères et aux pères, etc.).

Le **partenariat éducatif avec des spécialistes (externes)** couvre la coopération avec des psychologues, des enseignants, des pédagogues d'autres institutions de l'éducation non formelle, des médecins / pédiatres / dentistes, des services spéciaux de logopédie, ergothérapie et physiothérapie, des assistants sociaux, des orthophonistes, des experts de l'accompagnement d'enfants surdoués, etc.

Le concept d'action général reprend également les principaux points de la **coopération continue avec l'école**, par exemple un échange professionnel sur les principes et méthodes des institutions éducatives concernées, des informations régulières de la part des pédagogues sur la planification de projets et activités communs, dans le but de créer des processus éducatifs compatibles et pouvant être reliés entre eux, une utilisation commune des ressources, la définition du partenariat éducatif avec les parents, une consultation sur d'éventuelles mesures de soutien complémentaires si besoin, etc.

Les **coopérations et la mise en réseau locale**, surtout avec les institutions de l'éducation formelle et non formelle, les associations et les institutions au sein de la commune, l'ouverture vers l'extérieur (par exemple journée portes ouvertes, présence dans les médias locaux), etc. Les coopérations peuvent être une ressource utile et contribuer à étendre les offres éducatives (co-utilisation de matériel et de locaux, co-organisation de et participation à des fêtes, soutien en personnel par la commune, par exemple via le délégué communal à la santé, représentants d'églises et d'associations, etc.).

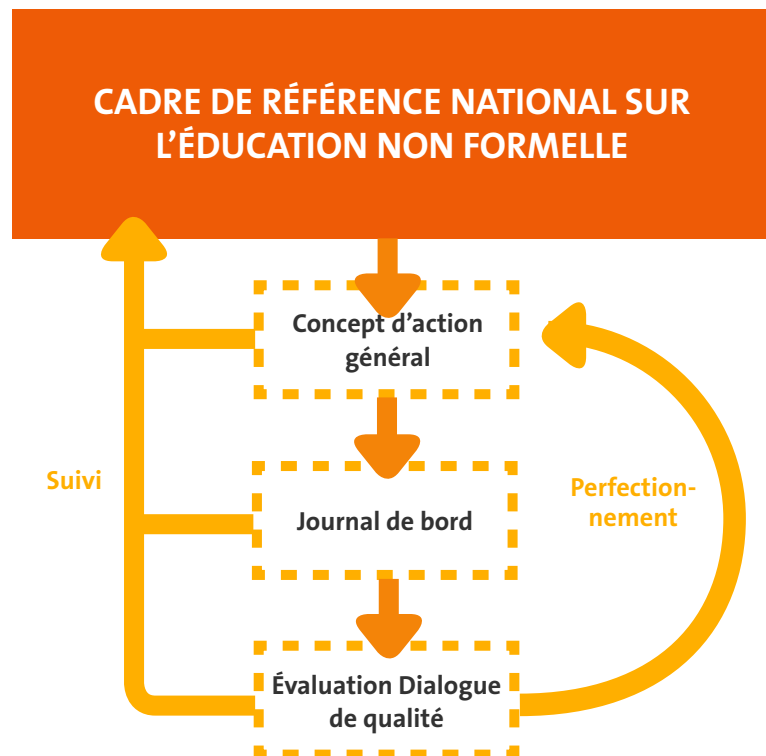
## 8. Développement de la qualité

Le concept d'action général et le processus de son élaboration sont déjà un instrument de développement de la qualité. Les aspects suivants de l'assurance et de

l'amélioration de la qualité pédagogique peuvent être thématiques dans le concept d'action général :

- La **gestion de la qualité** de l'institution couvre toutes les mesures d'assurance et d'amélioration continue de la qualité pédagogique, par exemple le développement de l'équipe, une évaluation interne et / ou externe régulière des processus éducatifs pour rendre compte des axes prioritaires de l'institution mais aussi du besoin d'amélioration et améliorer sur cette base la qualité pédagogique à l'aide d'objectifs de développement concrets, etc. Tant les processus internes que les mesures de suivi externes (par les agents régionaux jeunesse, par exemple) et la collaboration avec ces derniers peuvent être rattachés à la gestion de la qualité.
- Des déclarations sur la **formation continue** de l'équipe, par exemple le type et la fréquence des formations que doivent suivre les membres de l'équipe, d'autres mesures de qualification du personnel telles que du coaching, etc. Le concept d'action général doit reprendre les orientations générales relatives aux objectifs à réaliser et aux plans de mise en œuvre. La participation des collaborateurs pédagogiques aux différentes formations continues doit être consignée dans le journal de bord.
- La **réflexion et la supervision** pour les membres de l'équipe, afin qu'ils se confrontent à leurs propres valeurs et attitudes pédagogiques, à l'idée qu'ils se font du rôle des parents, des familles issues de l'immigration ou d'une autre confession, pour aider les pédagogues à gérer les situations de conflit, etc.
- Déclarations sur le **processus d'élaboration du concept d'action général** et de son adaptation continue.

Image 4 : Circuit de qualité du cadre de référence du concept d'action général



Des déclarations claires et une définition des caractéristiques de l'institution qui permettent de reconnaître et contrôler la réalisation des objectifs pédagogiques soulignent le caractère hautement contraignant du concept d'action général écrit.

## Partie C : Mentions légales et annexe

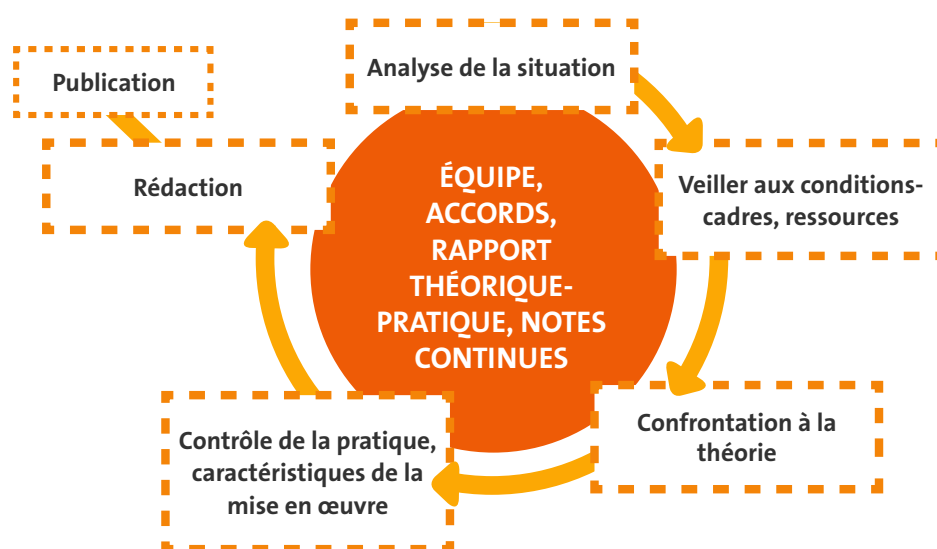
- **Mentions légales** avec nom de l'éditeur, lieu et date de publication, éventuellement collaborateurs ayant participé au concept, etc.
- **Bibliographie** reprenant les sources des extraits de textes et citations repris à la lettre ou en l'esprit d'autres documents, sources des illustrations et photos, etc.
- **Remerciements** aux parents, associations, etc., pour leur soutien et leur collaboration.
- Le cas échéant, **annexe** contenant des documents complémentaires, des explications sur des concepts spécifiques, des publications propres à l'institution, des modèles, etc.

## 6. Étapes de l'élaboration du concept d'action général

L'élaboration d'un concept d'action général écrit par l'équipe doit être bien réfléchi, planifiée et accompagnée. En fonction de la possibilité d'organiser des rencontres régulières et des phases de travail intermédiaires, une durée d'un à deux ans doit être planifiée. Le graphique suivant livre une vue d'ensemble de toutes les étapes importantes de l'élaboration du concept d'action général, qui s'entrecroisent en permanence au cours du processus d'élaboration et de rédaction et s'inscrivent dans des boucles de travail répétées.

### Étapes de l'élaboration du concept d'action général

Image 3 : Étapes de l'élaboration du concept d'action général



### Analyse de la situation

Cette phase consiste principalement à rassembler et à évaluer les informations et documents déjà disponibles. La plupart des institutions peuvent s'appuyer sur du matériel voire sur un concept ou, à tout le moins, sur un dossier qui leur est propre. Cette analyse vise par ailleurs à établir la manière dont la situation de départ est perçue par les parties impliquées ainsi que les attentes ou les craintes des membres de l'équipe, des organismes, de la direction, voire des parents par rapport au travail sur le concept d'action général.

En étudiant minutieusement la situation de départ ou en observant des « arrêts intermédiaires » pendant la phase d'élaboration, les membres de l'équipe font encore mieux connaissance et développent ensemble des objectifs et des règles (par exemple élaboration du concept d'action général dans des conditions claires, rapport constructif et honnête les uns avec les autres, amélioration de la qualité au sein de l'institution). Des conflits au sein de l'équipe sont parfois déjà reconnaissables pendant cette phase ; il peut alors être judicieux de faire appel à un accompagnement externe professionnel, par exemple sous forme de médiation ou de supervision.

## Pour planifier et emprunter au mieux la suite du parcours, il est important de bien connaître la situation de départ et d'y consacrer suffisamment de temps !

### Faire attention aux conditions-cadres et ressources

Chaque concept d'action général est élaboré dans des conditions et avec des ressources différentes. Pour éviter le surmenage ou les attentes démesurées, il est important d'avoir une idée claire des possibilités à disposition, c'est-à-dire notamment des conditions et ressources en termes de personnel, d'espace, de temps, de matériel, de finances et de structures.

Les rencontres de travail brèves mais fréquentes sont plus productives et promettent de meilleurs résultats que les longues rencontres espacées. D'une part, il est important de consacrer suffisamment de temps à cet important projet et de l'autre, le processus doit être structuré et limité dans le temps. Il convient donc de définir un calendrier réaliste et d'élaborer et adopter des règles contraignantes veillant à ce qu'il soit respecté.

Le processus se déroulera d'autant mieux si les tâches sont clairement définies et réparties. Un procès-verbal reprenant surtout les accords, rendez-vous et tâches de travail et qui a été lu, éventuellement complété et signé par tous les membres de l'équipe doit être rédigé pour chaque réunion. La désignation d'un « gardien du temps » ou d'un gestionnaire du processus issu de l'équipe a fait ses preuves au sein des grandes institutions surtout. Cette personne a pour mission de dresser le procès-verbal de la réunion, de veiller au respect du calendrier, de rappeler à temps les rendez-vous aux membres de l'équipe, etc. Cela permet d'une part de soulager la direction et de l'autre, la collaboration quotidienne accélère et facilite les échanges d'informations.

Toutes les tâches ne doivent pas être réalisées par tous les membres de l'équipe – il est plus judicieux de répartir le travail en équipes de deux et, en fonction des possibilités, de sous-traiter les activités qui ne doivent pas impérativement être effectuées par l'équipe (par exemple copies de documents, mise en page, collecte de photos ou images, préparation d'en-cas pour les réunions, etc.).

Pour assurer le bon déroulement du processus d'élaboration, il faut garantir suffisamment de ressources structurelles, par exemple suffisamment de temps collectif non consacré à la prise en charge des enfants, de documents de travail (ouvrages spécialisés, cadre de référence sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes, prescriptions légales et propres à l'organisme, etc.), de matériel de travail (tableaux à feuilles, feutres, cartes d'animation, panneau d'affichage, classeurs et cahiers, appareil photo numérique, ordinateur portable / de bureau, imprimante et photocopieuse, projecteur, etc.), un environnement adéquat (sièges et mobilier de travail adaptés aux adultes, suffisamment de place et de tranquillité, possibilités de conserver et de présenter le matériel sur l'élaboration du concept d'action général) ainsi que, à titre facultatif, un accompagnement professionnel.

Il est possible, sous certaines conditions, de demander un financement au Service national de la jeunesse (formulaire « Projets développement de la qualité<sup>23</sup> »)

23/ « Projets développement qualité » : formulaires disponibles à l'adresse : [www.snj.lu](http://www.snj.lu)

## Connaître les ressources disponibles et accessibles permet d'éviter que le surmenage et le manque de soutien fassent échouer le processus !

### Confrontation à la théorie

L'une des principales conditions préalables à la réussite de l'élaboration du concept d'action général et, surtout, de sa mise en œuvre dans la pratique est de bien connaître et de remettre constamment en question les contenus du cadre de référence sur l'éducation non formelle ainsi que d'autres aides spécifiques pour le travail dans les institutions de l'éducation non formelle. La direction doit veiller à ce que tous les membres de l'équipe disposent de ces connaissances préalables ou puissent obtenir le cas échéant un soutien professionnel, par exemple sous forme de formation continue ou de coaching.

À travers des discussions approfondies et des échanges réguliers, l'équipe doit aboutir à une conception professionnelle commune et à des idées concordantes concernant l'organisation pratique du travail éducatif. Elle doit par ailleurs se référer régulièrement aux ouvrages spécialisés récents<sup>24</sup>. À cet égard, une division des tâches liées à l'approfondissement et à la transmission des connaissances peut également s'avérer judicieuse.

Les documents pédagogiques (série « Pädagogische Handreichung ») et brochures publiées régulièrement par le Service national de la jeunesse livrent un aperçu des derniers résultats scientifiques liés à divers axes prioritaires (tels que l'inclusion, la participation, l'alimentation ou la conscience du corps) ainsi que des exemples de mise en œuvre concrète dans le travail éducatif<sup>25</sup>.

24/ Le Service national de la jeunesse possède une bibliothèque d'ouvrages spécialisés généraux. Voir aussi les listes bibliographiques sur [www.enfancejeunesse.lu](http://www.enfancejeunesse.lu) (page : Pratique éducative)

25/ Disponibles sur [www.snj.lu](http://www.snj.lu) et [www.enfancejeunesse.lu](http://www.enfancejeunesse.lu)

## L'élaboration d'un concept d'action général doit s'appuyer en premier lieu sur l'étude intensive du cadre de référence sur l'éducation non formelle.

### Contrôle de la pratique, élaboration et formulation des caractéristiques de la mise en œuvre pratique

Parallèlement au travail théorique, les fondements et caractéristiques de la mise en œuvre sont transposés dans la pratique et leur applicabilité dans le quotidien éducatif contrôlée en permanence. Cela requiert une observation et une documentation continues de ce que font les enfants et le groupe et une étude de ces observations en équipe. Le but du journal de bord instauré par la loi sur la jeunesse de 2016 est de rendre compte de la mise en œuvre des concepts d'action généraux et des éventuelles difficultés rencontrées. Les expériences tirées du travail éducatif quotidien sont à leur tour intégrées à la description théorique et au travail sur le concept d'action général dans le cadre d'un processus spiroïdal (voir image 4 page 24). Les résultats des notes du journal de bord peuvent servir à mener une évaluation régulière du concept. La méthode SMART<sup>26</sup> peut aider à formuler les caractéristiques de la mise en œuvre pratique :

26/ Doran (1981)

- S** Spécifique, compréhensible, concret (exemples concrets applicables dans la pratique)
- M** Mesurable à l'aide d'indicateurs (= caractéristiques des objectifs à atteindre, à quoi voit-on qu'un projet a été réalisé, à quoi d'autres individus tels que les enfants, les parents et éventuellement les personnes externes pourraient-ils voir que les objectifs ont été mis en œuvre ?)
- A** Activement influençable / Acceptable (les membres de l'équipe ont-ils collaboré à l'élaboration des caractéristiques ? Sont-elles acceptées et peuvent-elles être mises en œuvre par tous, même de diverses manières ?)
- R** Réaliste, accessible
- T** Temporellement défini, à réaliser dans un délai précis (il est utile de formuler des objectifs à court, moyen et long terme)

Plus la formulation des caractéristiques permettant de reconnaître la mise en œuvre de l'orientation pédagogique est claire et propre à l'institution, plus leur mise en œuvre et leur contrôle sont aisés dans la pratique !

### Rédaction

Lors des réunions de travail, les résultats sont passés en revue et les contenus du concept d'action général formulés par écrit, que ce soit par l'équipe dans son ensemble ou par des membres individuels de celle-ci. S'il y a plusieurs auteurs, les membres de l'équipe doivent bénéficier de suffisamment de temps pour se faire part de leurs commentaires. À la fin du délai imparti, tous les textes sont rassemblés et mis en page de manière homogène, les éventuelles images ou photos sont ajoutées et la version finale est minutieusement revue par l'équipe ou d'autres personnes spécialement choisies.

La rédaction d'un concept d'action général est une tâche à ne pas sous-estimer et à laquelle il convient de dédier suffisamment de temps et de ressources !

### Publication

Dès le début du processus d'élaboration, il faut décider sous quelle forme et de quelle manière le concept d'action général sera publié, en gardant à l'esprit que le législateur impose que tous les concepts d'action généraux soient mis en ligne sur la plateforme internet [www.accueilenfant.lu](http://www.accueilenfant.lu)<sup>27</sup>.

La solution du classeur permet de réviser ou de compléter le concept d'action général au fur et à mesure. C'est aussi un symbole du fait qu'un concept d'action général n'est jamais vraiment terminé mais évolue sans cesse, au même titre que son contenu.

La publication (festive !) du concept d'action général indique que la première phase de son élaboration s'est achevée avec succès. À l'instar de toutes les parties impliquées, l'organisme responsable et la commune en reçoivent un exemplaire, et il est également présenté aux parents.

27/ Loi du 24 avril 2016 portant modification de la loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse/ Art. 32(3) : « Le concept d'action général du service d'éducation et d'accueil pour enfants et le projet d'établissement de l'assistant parental sont rendus publics par le portail édité par le ministre tel que prévu à l'article 29 paragraphe 2 dernier alinéa »

L'organisation d'une petite fête au terme de cette période difficile et parfois conflictuelle est un signe de respect et de reconnaissance pour le travail réalisé !

## 7. Mise en forme du concept d'action général

L'apparence, le type de présentation ainsi que la mise à disposition du concept d'action général aux parents et à l'ensemble des personnes intéressées et partenaires éducatifs forment une carte de visite et un critère de qualité pour l'institution concernée. Il est donc important de se poser les questions suivantes :

- Sous quelle forme le concept d'action général écrit doit-il être produit et comment le mettre en page ?
- Quelles parties du concept d'action général doivent être accessibles à qui, au-delà de la publication obligatoire sur la plateforme internet [www.accueilenfant.lu](http://www.accueilenfant.lu)<sup>28</sup> ?
- Quelles options de publication en interne et en externe offrent les plus grandes chances de succès ?

28/ Voir aussi note de bas de page 23

« Il n'y a pas de contenu sans forme, ni de forme sans contenu. »<sup>29</sup>

29/ Hollmann & Benstetter (2001, S.173)

### Mise en page et conception graphique

Un concept d'action général bien préparé et soigné est un témoin et un résultat visible du travail difficile et laborieux qu'a demandé son élaboration. Les classeurs offrent des solutions très pratiques, car ils permettent de compléter ou d'adapter le concept en continu.

#### Remarques sur la mise en page :

- Une page de couverture solide portant le nom, l'adresse et éventuellement le logo de l'institution et, le cas échéant, du gestionnaire
- Un sommaire reprenant les titres des chapitres et les numéros de page
- Première(s) page(s) : nom, adresse, numéro de téléphone, adresse e-mail et site internet de l'institution et éventuellement du gestionnaire, informations sur la joignabilité des interlocuteurs clés, moment de l'élaboration du concept d'action général ou de la dernière révision, etc.
- Le format choisi doit être facile à reproduire ; il est donc préférable de ne pas écrire en différentes couleurs mais de préférer l'utilisation de tailles de police différentes ou des caractères italiques pour structurer le texte
- Choisir une police facile à lire et à copier pour le texte suivi et limiter au maximum les différents types et tailles de police
- Ne pas mettre trop de parties de texte en avant, uniquement les choses essentielles
- Utiliser au maximum trois niveaux de sous-titres
- Ne pas utiliser une interligne trop serrée
- Mise en page cohérente et claire
- Numéroter les pages, par exemple avec une numérotation distincte pour chaque chapitre pour ne pas devoir renuméroter et réimprimer toutes les pages à chaque révision ou ajout
- En-têtes et pieds de page pour faciliter l'orientation, reprenant par exemple le titre du chapitre en cours
- Ajouter éventuellement quelques photos ou dessins d'enfant, soigneusement choisis et positionnés (attention aux droits d'auteur !)



L'image globale du concept d'action général écrit (sa conception extérieure, les polices de caractère choisies, la / les langue(s), les illustrations, etc.) doit concorder avec l'identité visuelle de l'institution.

### Formulations et style

L'orthographe, la grammaire et la typographie doivent bien entendu être irréprochables et le texte aisément compréhensible. Il est conseillé de faire relire le concept d'action général par différents groupes de personnes (collègues, représentants du gestionnaire, parents).

Il faut aussi tenir compte des points suivants :

- Formulations objectives et respectueuses, descriptions positives
- Éviter les formulations « creuses » telles que : « *Nous transmettons aux enfants respect et reconnaissance.* » préférer par exemple : « *Nous nous efforçons de prononcer correctement les noms des enfants et de leurs parents.* » « *À travers de petits gestes quotidiens – par exemple un bref contact visuel, un sourire ou un compliment pour un acte a priori quotidien –, nous montrons aux enfants que nous les considérons, qu'ils sont importants.* »
- Éviter autant que possible les déclarations péremptoires ou les visions d'avenir, plutôt décrire le mode de travail actuel, et ce à quoi il est fait attention au quotidien
- S'en tenir à une seule formulation (par exemple « nous », « notre crèche », « l'équipe »)
- Veiller à utiliser un langage pouvant être compris par tous les groupes de personnes concernés, expliquer le cas échéant les termes techniques, proposer le concept d'action général en plusieurs langues, surtout en allemand et en français
- Veiller à utiliser autant que possible un style et des formulations épicènes
- La compétence professionnelle et la qualité d'un travail ne se reconnaissent pas uniquement aux références à des ouvrages scientifiques récents, mais aussi à la manière dont elles sont citées dans la bibliographie (nom de l'auteur, titre de l'ouvrage, année de parution, éditeur). Les mentions des sources des citations, photos, images, graphiques, etc., sont tout aussi importantes.

La présentation écrite du concept d'action général est aussi une carte de visite de l'institution !

## 8. Méthodes d'aide et remarques sur l'élaboration du concept d'action général

Les ouvrages suivants offrent de nombreuses suggestions éprouvées et pratiques sur le travail en équipe et l'élaboration de concepts d'action généraux :

*Werkzeugkiste Interne Evaluation. Handbuch zur Begleitung interner Evaluationen zum Berliner Bildungsprogramm für die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen bis zu ihrem Schuleintritt* (Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, 2010) : les textes théoriques sont toujours accompagnés d'exemples pratiques, de questions de réflexion et de rapports issus du quotidien pédagogique. L'ouvrage comporte aussi une présentation très proche de la pratique de nombreuses méthodes d'élaboration de thématiques pertinentes.

*Die Konzeptionswerkstatt in der Kita* (Jacobs, 2009) : consignes et remarques très orientées sur la pratique, faciles à appliquer et à mettre en œuvre sur l'élaboration d'un concept d'action général en équipe. Propose notamment de bons conseils pour surmonter le « syndrome de la page blanche. »

*Aus bewährter Praxis die eigene Kita-Konzeption entwickeln. Eine Anleitung in 8 Schritten* (Bendt & Erler, 2008) : l'ouvrage décrit huit étapes très orientées sur la pratique (matériel, planification du temps et du travail, introduction à et description de diverses méthodes, etc.) permettant de diriger et structurer le développement d'un concept d'action général.

Voici également quelques exemples de méthodes pouvant appuyer le processus d'élaboration d'un concept d'action général :

### Six Thinking Hats

La méthode des « Six Thinking Hats » du médecin, auteur et spécialiste britannique des sciences cognitives Edward de Bono permet de mieux mettre en lumière, seul ou en groupe, les connaissances préalables, les craintes, les attentes, etc., liées à une question ou à une problématique depuis six perspectives différentes et, ainsi, de multiplier les idées potentielles et les expériences<sup>30</sup>.

La question suivante, par exemple, peut révéler rapidement et de manière structurée tous les aspects pertinents de l'élaboration d'un concept d'action général : « *Toute institution DOIT élaborer un concept d'action général qui lui est propre dans un délai de deux ans. Quels sont les éléments, en fonction de la couleur du chapeau, que vous y associez ?* »

Chaque chapeau représente une perspective différente :

- Le **chapeau blanc** symbolise une « feuille blanche » ; c'est la réflexion analytique, la neutralité, l'objectivité et la collecte d'informations factuelles.
- Le **chapeau noir** symbolise le point de vue critique mais objectif. Il met en avant de manière critique les difficultés, les réserves, les risques et les possibles obstacles.
- Le **chapeau jaune** est le contraire du chapeau noir : il symbolise le « soleil » et les aspects objectivement positifs.
- Le **chapeau rouge** représente l'aspect émotionnel. Il fait appel aux « flammes » de l'intuition personnelle. Tous les sentiments y ont leur place, qu'ils soient positifs, négatifs ou ambivalents.
- Le **chapeau vert** symbolise l'innovation et la créativité. Il porte sur les solutions

alternatives et les nouvelles stimulations ainsi que sur les changements de point de vue par rapport à la situation de départ.

- Le chapeau bleu symbolise le côté organisationnel et la vue d'ensemble. Il rassemble les idées exprimées par les différents chapeaux pour permettre d'y réfléchir au niveau méta.

Si le chapeau blanc est souvent choisi pour démarrer l'exercice, le chapeau vert est idéal pour le clôturer. L'animateur (dans le cas de l'élaboration d'un concept d'action général, ce rôle revient à la direction de l'institution) conserve le chapeau bleu pendant toute la durée du processus. Il est conseillé d'utiliser les autres chapeaux dans l'ordre suivant : blanc-> à noir-> à rouge-> à jaune ->à vert. Dans les grands groupes, les chapeaux peuvent être distribués ou attribués à une personne puis transmis à quelqu'un d'autre à la fin du tour. Une autre possibilité est que tous les participants mettent un chapeau de la même couleur pour que chacun s'exprime sur la même question avant de passer au chapeau de la couleur suivante. Ce procédé, qu'avait imaginé de Bono, convient surtout aux plus petits groupes. Il se base sur le principe de la réflexion parallèle et favorise la flexibilité de la réflexion, le changement de point de vue et le renoncement aux modèles de pensée habituels. Après une première phase de travail et de discussion, l'animateur peut aussi décider quelles couleurs de chapeau seront encore utilisées au prochain tour, c'est-à-dire quelles perspectives doivent encore être approfondies.

Les chapeaux de couleur symbolisent tout simplement les différentes positions. Pour rendre l'exercice encore plus concret, ils peuvent aussi être fabriqués avec du carton coloré, ou les participants peuvent utiliser des fiches de couleur sur lesquelles sont inscrites les différentes positions des chapeaux ainsi que leurs significations (voir modèle en annexe.)

#### **Consignes sur la mise en œuvre pratique :**

- Expliquer l'idée de la méthode des six chapeaux et le déroulement de l'exercice
- Former cinq groupes et présenter les tâches de chacun
- L'animateur garde le chapeau bleu, explique sa fonction et rassemble les résultats qui sont ensuite examinés par tous les membres de l'équipe
- L'animateur a pour tâche de veiller au bon respect des règles (temps, ordre, ne pas revenir sans cesse aux chapeaux dont il a déjà été discuté, etc.)

#### **Préparation :**

- Six chapeaux (fonctionne aussi avec des cartons imprimés : un chapeau au recto, la question correspondante au verso)
- Pour chaque chapeau, une feuille de tableau ou autre sur laquelle inscrire les résultats de la discussion du groupe
- Tableau à feuilles (éventuellement avec des symboles de chapeau) sur lequel le responsable du chapeau bleu résume les déclarations
- Signal sonore pour le respect du temps

#### **Notre institution est REMARQUABLE, unique ...**

L'exercice suivant (à réaliser seul ou en groupes de deux ou trois) permet aussi de montrer que les concepts d'action généraux sont toujours aussi uniques que les institutions aux quelles ils s'appliquent :

*« Demandez-vous ce que votre institution a de REMARQUABLE, c'est-à-dire ses caractéristiques qui restent en mémoire. »*

« Qu'y a-t-il d'unique dans votre institution ? Rassemblez quelques exemples »

Les participant-e-s peuvent réfléchir quelques instants (3-5 minutes) à la question, avant que les résultats soient présentés en groupe et synthétisés. On peut ajouter comme consigne que chaque description ne peut être citée qu'une fois, pour différencier et diversifier les qualités énoncées et éviter d'entendre indéfiniment : « *Ce que notre institution a d'unique, c'est sa bonne ambiance et la collaboration respectueuse...* » (voir document annexe)

### Carte heuristique itinérante

La « carte heuristique itinérante » peut être utilisée pour rassembler des exemples, notamment sur l'utilité d'un concept d'action général :

Des cartes heuristiques – une par groupe de trois participants environ – contenant différents axes prioritaires (par exemple celui de l'utilité d'un concept d'action général pour une institution) sont préparées et distribuées. La question peut être par exemple : « *De quelle manière l'équipe, les parents, l'organisme responsable, le public, les enfants, etc., profitent-ils d'un concept d'action général ?* » Après quelques minutes, la carte heuristique est remise au groupe suivant, qui y note à son tour ses idées et associations, et ainsi de suite jusqu'à ce que chaque groupe se soit exprimé sur chaque aspect.

### Réponses éclairs : visualisation d'une atmosphère, promotion de la perception mutuelle<sup>31</sup>

31/ Weber & Hermann (2005a)

Il est parfois nécessaire de se faire rapidement une idée des (dés) accords, des mésententes ou des humeurs temporaires des participants et de permettre à chacun de les mesurer. L'important est d'inciter l'ensemble des participants à répondre de manière spontanée et non censurée à la question posée et d'accepter toutes les déclarations avec neutralité, sans les commenter.

Voici quelques exemples de phrases pouvant stimuler des réponses éclairs : « *Pour l'instant, je me sens...* », « *Ce qui me fait le plus plaisir / me gêne le plus pour l'instant, c'est ...* »

Exprimer à voix haute ces ressentis subjectifs et souvent très émotionnels et écouter ceux des autres suffit parfois à améliorer l'ambiance. Il est tout de même généralement utile de prendre note des différentes déclarations, de les structurer et éventuellement d'y revenir de la manière la plus objective possible après une pause ou lors de la prochaine rencontre..

### Échelonnement – aide aux processus de prise de décision

Le procédé d'échelonnement suivant aide à prendre des décisions rapidement, avec l'ensemble des membres de l'équipe et de manière à ce qu'elles soient visibles par tous, par exemple en fixant des priorités pour l'élaboration du concept d'action général.

#### Préparation :

- Feuilles avec tableau (verticalement : cases pour les thématiques, les propositions, etc., des participants et horizontalement : cases pour les notes)
- Feutres ou points collants
- Inscrire une question claire comme titre, par exemple : « *Quels principes généraux sont déjà bien intégrés dans notre quotidien éducatif ?* » ou « *À quel champ d'action devons nous davantage prêter attention ?* »

### Déroulement :

- 1<sup>er</sup> passage – colonnes verticales : toutes les réponses suggérées sont rassemblées ou les participants inscrivent chacun-e leur proposition dans cette colonne.
- 2<sup>ème</sup> passage – lignes horizontales : par exemple notes de 1 à 5. Chaque participant inscrit sa note personnelle pour chaque caractéristique de la colonne verticale dans la ligne horizontale correspondante

### Quels principes généraux sont déjà bien intégrés

Note / Thematique	1 (pas du tout)	2	3	4	5 (tout à fait)
Individualisation / Différenciation		xx		x	xx
Diversité	xx		xxx		
Inclusion		xxx	x		x
Multilinguisme	x	xxx		x	
...					

La matrice complétée présente désormais un profil sur la question posée.

### Portfolio de l'élaboration d'un concept d'action général

Un portfolio similaire à celui que font les enfants peut être réalisé pour accompagner et documenter le processus d'élaboration du concept d'action général sur le long terme. Cette tâche peut être effectuée toujours par les mêmes personnes, en petite équipe ou par des personnes différentes. Au terme de la phase d'élaboration, ce portfolio est publié avec le concept d'action général et / ou repris dans le concept pour documenter le processus.

Exemples / thématiques possibles : description de la situation de départ et formulation des objectifs, calendrier, procès-verbaux des réunions d'équipe, documentations des accords et tâches de travail, présentation des collaborateurs ayant pris part au processus d'élaboration, temps forts, creux, pierres d'achoppement, collecte de matériel, photos, etc.

### Stimulations d'aide à la réflexion

Le guide du Land de Salzbourg intitulé « Bundesländerübergreifender Bildungs-RahmenPlan für elementare Bildungseinrichtungen in Österreich<sup>32</sup> » peut aider à réfléchir à son travail éducatif et stimuler la discussion, surtout sur les aspects de l'orientation pédagogique<sup>33</sup>

Téléchargement : [https://www.salzburg.gv.at/bildung\\_/Documents/bildungs\\_rahmen\\_plan\\_umsetzung\\_22\\_7\\_2010.pdf](https://www.salzburg.gv.at/bildung_/Documents/bildungs_rahmen_plan_umsetzung_22_7_2010.pdf) [22.09.2016]

Le guide destiné aux directions d'institution sur la remise en question de la gestion des programmes éducatifs peut être utile pour stimuler les processus de confrontation et de réflexion au sein des équipes en place et engager un processus ouvert de développement de la qualité.<sup>34</sup>

Téléchargement : [https://www.diakonie.de/media/handreichung\\_kitaleitung.pdf](https://www.diakonie.de/media/handreichung_kitaleitung.pdf) [22.09.2016]

32/ Charlotte Bühler Institut (2009)

33/ Referat Kindergärten, Horte und Tagesbetreuung des Landes Salzburg (o.J.)

34/ Nentwig - Gesemann & Nicolai (o.J.)

## 9. Références et sources

- Bendt, Ute & Erler, Claudia (2008). *Aus bewährter Praxis die eigene Kita-Konzeption entwickeln. Eine Anleitung in 8 Schritten*. Mühlheim an der Ruhr: Verlag an der Ruhr.
- Bostelmann, Antje & Fink, Michael (2007). *Pädagogische Prozesse im Kindergarten – Planung, Umsetzung, Evaluation*. Berlin: Cornelsen.
- Charlotte Bühler Institut im Auftrag der Ämter der Landesregierungen der österreichischen Bundesländer, Magistrat der Stadt Wien & Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (2009). *Bundesländerübergreifender BildungsRahmenPlan für elementare Bildungseinrichtungen in Österreich*. Wien: BMUKK.
- de Bono, Edward (1990). *Six Thinking Hats*. London: Penguin Books.
- Doran, George T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM), pp. 35-36.
- Erath, Peter (2002). *Von der Konzeption zum Qualitätshandbuch. Weiterentwicklung und Qualitätssicherung in der Kita*. München: Don Bosco.
- Fialka, Viva (2011). *Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten*. Freiburg: Herder.
- Fialka, Viva (2009). *Wie Sie Ihr Profil entwickeln und nach außen tragen: Leitbild- und Profilentwicklung. Kindergarten heute. Basiswissen kita management*. Freiburg: Herder.
- Hollmann, Elisabeth & Benstetter, Sybille (2001). *In sieben Schritten zur Konzeption. Wie Kindertageseinrichtungen ihr Profil entwickeln. Ein Arbeitsbuch*. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.
- Jacobs, Dorothee (2009). *Die Konzeptionswerkstatt in der Kita. Praxisbuch*. Weimar, Berlin: Verlag das netz.
- Koch, Bernhard (Hrsg.) (2014). *Handbuch Kindergartenleitung. Das ABC für Führungskräfte in der Elementarpädagogik*. Wien: KiTa aktuell.
- Krenz, Armin (2004). *Die Konzeption – Grundlage und Visitenkarte einer Kindertagesstätte. Hilfen zur Erstellung und Überarbeitung von Einrichtungskonzeptionen*. Freiburg: Herder.
- Krenz, Armin (2008). *Konzeptionsentwicklung in Kindertagesstätten – professionell, konkret, qualitätsorientiert*. SCHUBI Lernmedien.
- Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen (1998). *Qualität im Dialog entwickeln. Wie Kindertageseinrichtungen besser werden*. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse (2017). « *Rahmenplan zur non-formalen Bildung im Kindes- und Jugendalter, Luxembourg* »
- Ministère de la Famille et de l'Intégration (Hrsg.) (2010). *Pädagogische Qualität von Anfang an. Leitfaden für Fachkräfte zur Konzeptionsentwicklung in Kinderbetreuungsstrukturen für 0-4-jährige Kinder (Verfasst von Köpp-Neumann, Christina & Neumann, Sascha)*. Luxembourg.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse (Ed.) (2014). *Beiträge zur Inklusion. Non-formale Bildung und Betreuung in früher Kindheit und im Schulalter. Band 2*. Luxembourg.

- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse (Ed.) (2015). Beiträge zur plurilingualen Bildung. Non-formale Bildung und Betreuung in früher Kindheit und im Schulalter. Band 3. Luxembourg.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse (Ed.) (2016). Sprache und Sprachen in der frühen Kindheit. Konzept früher sprachlicher Bildung im luxemburgischen Kontext.
- Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (Ed.) (2013). Plan d'Encadrement Périscolaire – PEP. Leitfaden und Empfehlungen zur Umsetzung des PEP. Luxembourg.
- Nentwig-Gesemann, Iris & Nicolai, Katharina (o.J.). Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Handreichung für Kitaleiterinnen und Kitaleiter zur Reflexion des Umgangs mit dem Bildungsprogramm oder -plan in ihren Teams. [online]. URL: [https://www.diakonie.de/media/handreichung\\_kitaleitung.pdf](https://www.diakonie.de/media/handreichung_kitaleitung.pdf) [22.09.2016].
- Pfohl, Martina (2008). Handbuch zur Konzeptionserstellung für Kinderbetreuungseinrichtungen des Landes Oberösterreich. Linz: Amt der Oö. Landesregierung.
- Referat Kindergärten, Horte und Tagesbetreuung des Landes Salzburg (Hrsg.) (o.J.) BildungsRahmenPlan Umsetzung Land Salzburg. Leitfaden Reflexionsfragen. [online]. URL: [https://www.salzburg.gv.at/bildung\\_/Documents/bildungs\\_rahmen\\_plan\\_umsetzung\\_22\\_7\\_2010.pdf](https://www.salzburg.gv.at/bildung_/Documents/bildungs_rahmen_plan_umsetzung_22_7_2010.pdf) [22.09.2016].
- Schlummer, Bärbel & Schlummer, Werner (2003). Erfolgreiche Konzeptionsentwicklung in Kindertagesstätten. München: Ernst Reinhardt.
- Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2010). Werkzeugkiste Interne Evaluation. Handbuch zur Begleitung interner Evaluationen zum Berliner Bildungsprogramm für die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen bis zu ihrem Schuleintritt. Berlin: Verlag das netz.
- Service National de la Jeunesse (Ed.) (2015a). Inklusion. Sammlung der Beiträge der dritten nationalen Konferenz zur non-formalen Bildung im Kinder- und Jugendbereich. Luxembourg.
- Service National de la Jeunesse (Ed.) (2015b): Un accueil pour tous ! Mettre en oeuvre une approche inclusive dans les services d'éducation et d'accueil pour enfants.
- Service National de la Jeunesse (Ed.) (2015c). Partizipation – von Anfang an. Luxembourg.
- Service National de la Jeunesse (Ed.) (2016a). Die pädagogische Haltung. Sammlung der Beiträge der vierten nationalen Konferenz zur non-formalen Bildung im Kinder- und Jugendbereich. Luxembourg.
- Service National de la Jeunesse (Ed.) (2016b). Die Eingewöhnung von Kindern in Kindertageseinrichtungen. Luxembourg.
- Strätz, Rainer, Hermens, Claudia, Fuchs, Ragnhild, Kleinen, Karin, Nordt, Gabriele & Wiedemann, Petra (2008). Qualität für Schulkinder in Tageseinrichtungen und Offenen Ganztagsgrundschulen. Ein nationaler Kriterienkatalog. Berlin: Cornelsen.

Viernickel, Susanne, Nentwig-Gesemann, Iris, Nicolai, Katharina, Schwarz Stefanie & Zenker, Luise (2013). Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Berlin: Paritätischer Gesamtverband. [online]. URL: <https://www.gew.de/tarif/tvoed/sue/hintergrund/studien-schluessel-guter-bildung-anforderungen-und-rahmenbedingungen-der-bildungsarbeit-in-tageseinrichtungen-fuer-kinder/>[22.09.2016].

Weber, Kurt & Herrmann Mathias (2005a). Erfolgreiche Methoden für die Team- und Elternarbeit. Kindergarten heute. Basiswissen Kita. Freiburg: Herder.

Weber, Kurt & Herrmann Mathias (2005b). Konzepte entwickeln – Bildung planen. Kindergarten heute. Basiswissen Kita. Freiburg: Herder.



## 10. Annexe

- Lignes directrices pour l'élaboration des concepts d'action généraux
- Modèles pour la méthode des six chapeaux
- Exercice « Notre institution est REMARQUABLE, unique... »

## 10.1. Lignes directrices pour l'élaboration des concepts d'action généraux

Le tableau suivant représente les lignes directrices pour l'élaboration des concepts d'action généraux liées au cadre de référence national sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes.

<i>1. Introduction</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Le processus d'élaboration du concept</li><li>-Description de l'environnement / de la région</li><li>Données sociodémographiques</li></ul>
<hr/>	
<b>A. Partie organisationnelle</b>	
<hr/>	
<i>2. Gestionnaire</i>	Informations sur l'organisme responsable
<hr/>	
<i>3. Organisation propre à l'institution</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Description de l'établissement (infrastructure)</li><li>-Heures d'ouverture, règlements en matière de vacances</li><li>-Nombre et structure des groupes</li><li>-Personnel et domaines de compétences</li><li>-Organisation de la journée</li><li>-Informations sur les repas</li><li>-Règles</li><li>-Coopération avec les parents</li><li>-Coopération avec les partenaires éducatifs externes et d'autres institutions</li></ul>
<hr/>	
<b>B. Partie pédagogique</b>	
<hr/>	
<i>4. Tâches</i>	Description des tâches et fonctions comme institution de l'éducation non formelle
<hr/>	
<i>5. Mise en œuvre de l'orientation pédagogique</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Image de l'enfant et conception de l'éducation</li><li>-Compréhension du rôle des pédagogues</li><li>-Principes éducatifs généraux</li><li>-Caractéristiques de l'éducation non formelle</li></ul>
<hr/>	
<i>6. Pratique pédagogique</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Conditions-cadres des processus éducatifs</li><li>-&gt; p.ex. : matériel de jeu et d'apprentissage, locaux, organisation de la journée, structures des groupes, environnement d'apprentissage...</li><li>-Mise en œuvre des champs d'action (cadre de référence sur l'éducation non formelle)</li><li>-&gt; Le cas échéant, description des axes prioritaires de l'institution</li><li>-Accompagnement des transitions</li></ul>
<hr/>	
<i>7. Partenariats éducatifs</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Partenariat éducatif avec les parents</li><li>-Partenariat éducatif avec les spécialistes (externes)</li><li>-Coopérations et mise en réseau local</li></ul>

### *8. Développement de la qualité*

- Gestion de la qualité
    - >Évaluation des processus éducatifs
    - >Constatation et développement de la qualité pédagogique
  - Formation continue / développement de l'équipe
  - Réflexion et supervision
  - Adaptation du concept
- 

### **C. Mentions légales et annexes**

---

## 10.2. Modèles pour la méthode des six chapeaux



### Le chapeau blanc : objectivité et neutralité

Le chapeau blanc a pour but de rassembler les informations sans les juger. La personne qui porte le chapeau blanc est un peu comme un ordinateur : seuls les faits « nus » et les chiffres comptent.

Elle doit essayer de se libérer autant que possible de toute émotion ou de tout jugement. Le chapeau blanc décrit et transmet une **vue d'ensemble objective** de la situation actuelle.

Possibles questions / aspects :

- Il s'est passé ceci jusqu'à présent :
- Voici à quoi ressemble la situation actuelle :
- Nous disposons des informations suivantes :



### Le chapeau noir : désavantages, risques, réserves

L'idée du chapeau noir est de trouver les **aspects objectivement négatifs** de la thématique ou question. En font partie les désavantages, les doutes, les risques, les craintes, etc.

L'important ici est de ne présenter que les réserves / arguments vraiment objectifs et de ne pas y mêler de sentiments personnels.

Questions possibles :

- Qu'est-ce qui a posé problème jusqu'ici ?
- Que pourrait-il se passer ?
- Quels obstacles devons-nous encore surmonter ?
- Les désavantages, problèmes actuels sont :
- Ce que nous pourrions craindre :



### Le chapeau jaune : utilité et avantages

L'idée du chapeau jaune est de découvrir les **éléments objectivement positifs** et les aspects **FAVORABLES** à un projet, une décision ou une idée. La personne qui porte le chapeau jaune a pour tâche de trouver les chances ou atouts ou de formuler les espoirs réalistes et les objectifs souhaitables.

Questions possibles :

- Qu'est-ce qui nous a particulièrement réjoui jusqu'ici ?
- Quelle utilité voyons-nous pour nous, pour les enfants, les parents, l'institution ?
- Façon dont les pédagogues peuvent en profiter :
- Le côté positif de cet instrument est :



### Le chapeau rouge : émotions et intuitions, cœur et ventre

Le chapeau rouge symbolise les **émotions**. Acceptez tous les **sentiments** que vous percevez **en rapport** avec la thématique ou la question, qu'ils soient positifs ou négatifs, par exemple la joie, le doute, les espoirs, les frustrations, les incertitudes, les peurs, le rejet.

En tant que responsable du chapeau rouge, vous pouvez exprimer tout ce que vous ressentez, peu importe que vous parveniez à l'exprimer clairement ou non ou que les autres puissent ou non en faire quelque chose.

Questions possibles :

- Quels sentiments nous ont accompagnés pendant notre travail avec cet instrument ?
- Quelles dynamiques sont apparues ?
- Quelles craintes y avait-il ou y a-t-il encore ?
- J'ai apprécié le fait que...
- Je pourrais imaginer que mes collègues ...



### Le chapeau vert : créativité et idées

Ce chapeau symbolise la **créativité**, la **croissance** et les nouvelles idées. La personne qui porte ce chapeau se met à la recherche de solutions alternatives. Le chapeau vert invite à réfléchir au-delà de ce qui a déjà été fait ou imaginé. La personne qui le porte peut formuler tout ce qui conduit à de nouvelles idées et approches, même si elles semblent folles ou irréalistes.

Questions possibles :

- Comment pourrait-on continuer de travailler avec l'instrument ?
- Ce qui serait utile pour la suite :
- Je pourrais imaginer que...
- Ce qui serait intéressant :
- On pourrait essayer ce qui suit :
- Si nous avions droit à trois vœux, nous souhaiterions...
- Avec des moyens illimités, nous...



### Le chapeau bleu : animation et vue d'ensemble

Le chapeau bleu symbolise l'**accompagnement**, le **contrôle** et l'**organisation** de l'ensemble du processus de réflexion. La personne qui porte le chapeau bleu évolue au « niveau méta », c'est-à-dire qu'elle observe l'intégralité du processus pour s'en faire une vue d'ensemble. Ses tâches consistent par exemple à synthétiser les résultats ou à décider quels chapeaux doivent être utilisés ou réutilisés dans la suite du processus.

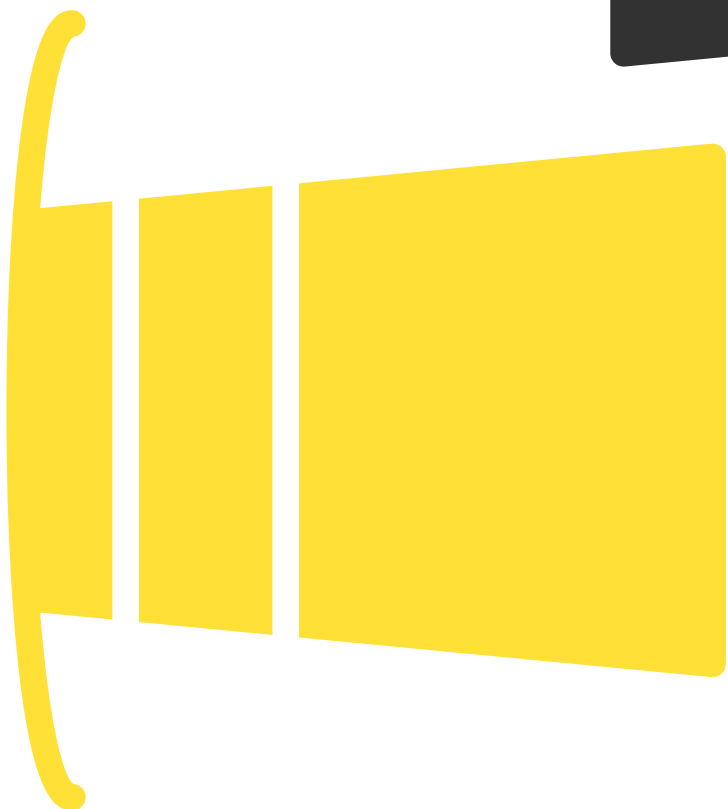
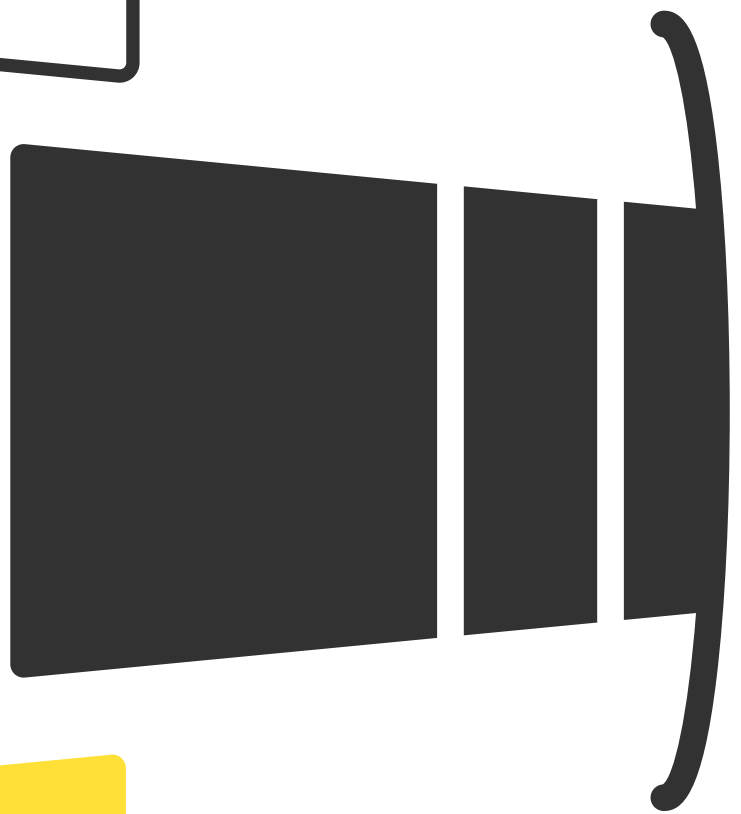
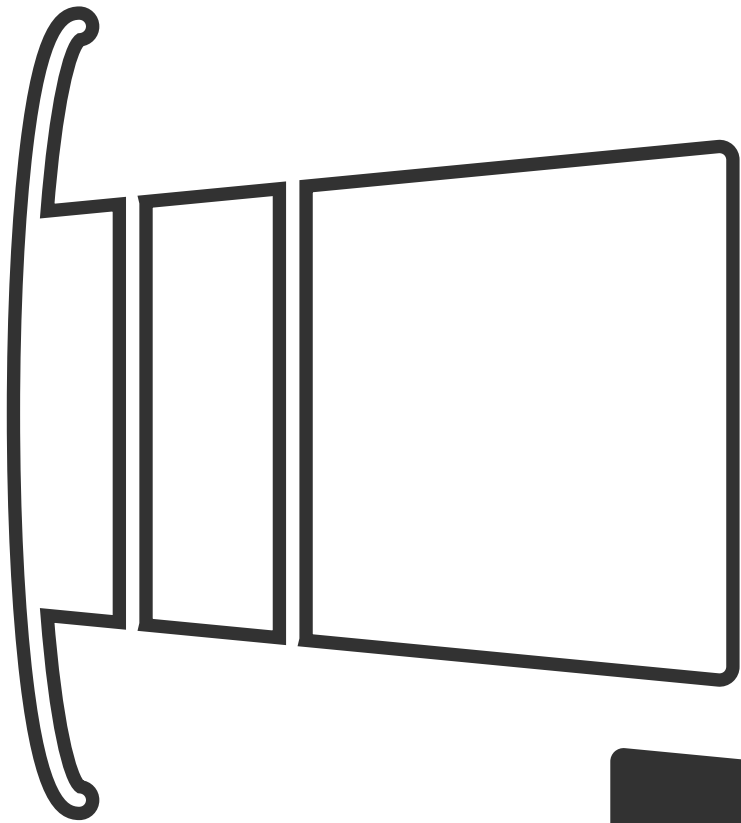
Tâches de l'animateur :

- Veiller à ce que chaque groupe s'en tienne à la question précise qui a été posée
- Animer le processus
- Rassembler les idées, les déclarations, etc.
- Accompagner les groupes en cas de questions
- Faire avancer le processus grâce à des remarques ou questions stimulantes
- Observer / décider s'il est nécessaire d'effectuer un deuxième tour

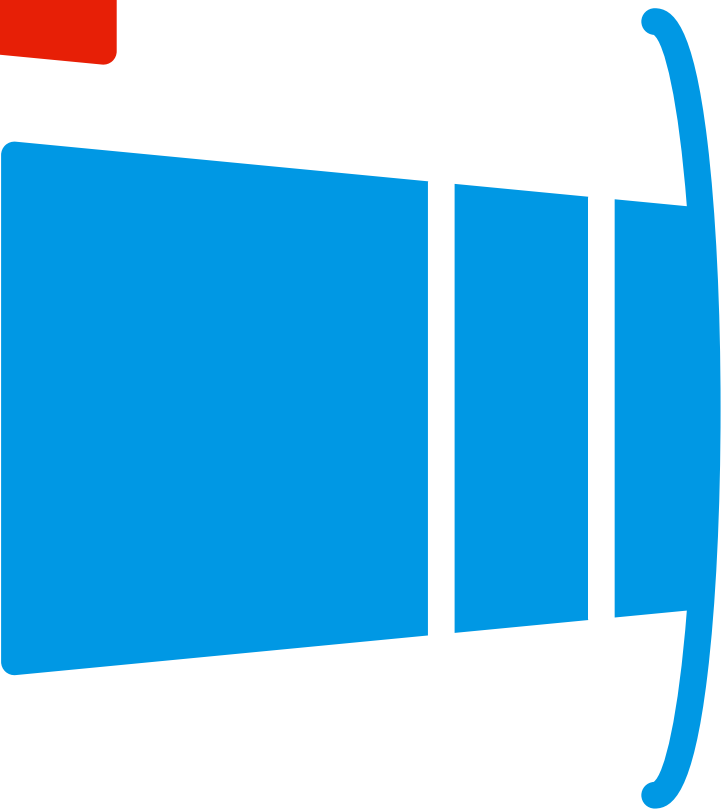
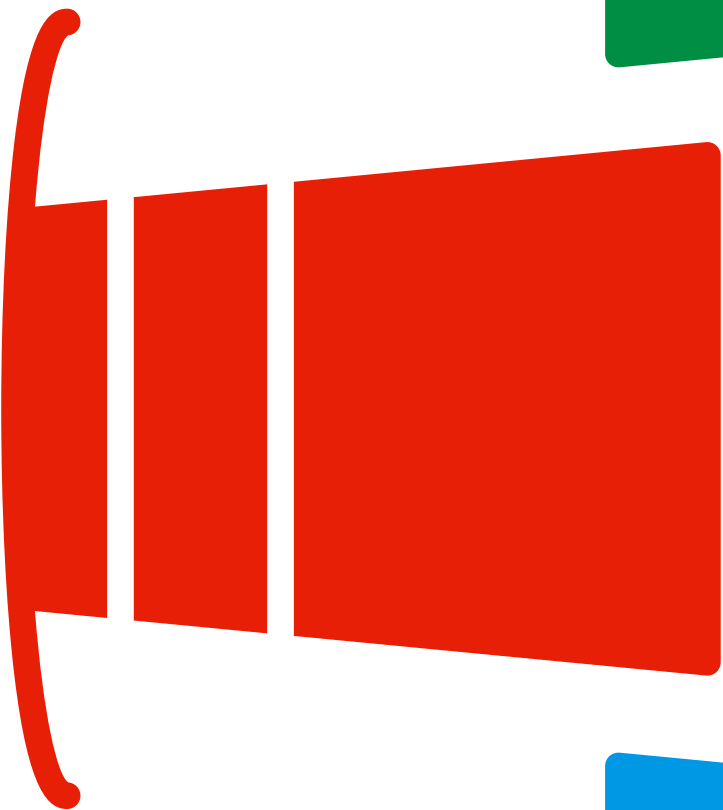
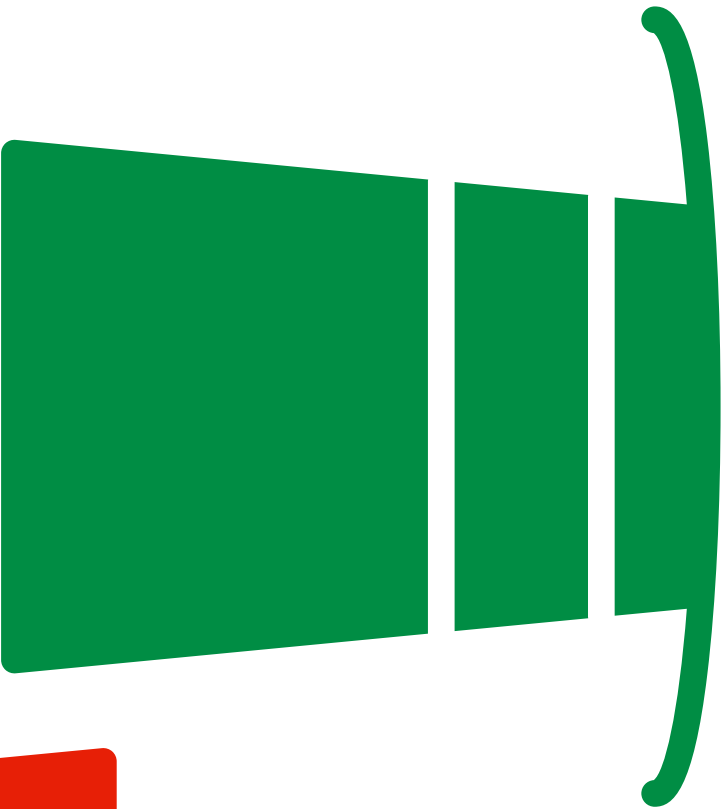
### 10.3. Exercice « Notre institution est REMARQUABLE, unique... »

**MON INSTITUTION EST REMARQUABLE PARCE QUE :**

**NOTRE INSTITUTION A CECI D'UNIQUE :**











édité par

 Service National  
de la Jeunesse

en collaboration avec

 Charlotte  
Bühler  
Institut

